

# Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen - Case Booster

Veijalainen, Noora

2014 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

## Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen - Case Booster

Noora Veijalainen  
Hotelli- ja ravintola-alan liik.joht.  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2014

Veijalainen, Noora

### Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen - Case Booster

Vuosi	2014	Sivumäärä	45
-------	------	-----------	----

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää AVECRA Oy:n palkitsemisjärjestelmää Boosteria yhdessä henkilökunnan kanssa. Työn tuotoksena syntyi kehittämis ehdotuksia järjestelmään. Tarkoituksena oli saada henkilökunnan mielipiteiden avulla järjestelmästä inostava ja mukaansatempaava.

Työn tietoperustassa käsiteltiin palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen liittyviä keskeisiä aiheita kuten henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi, palkitseminen, palkitsemisjärjestelmän suunnittelu sekä viestintä ja tiedotus työyhteisössä.

Työn toiminnallisessa osassa käytettiin kahta tutkimus- ja kehittämismenetelmää, teemahaastattelua ja SWOT-analyysiä. Teemahaastattelun teemat pohjautuivat tietoperustaan. Haastattelujen teemoina olivat: Boosterin nykytilanne, informointi sekä Boosterin tulevaisuus. Haastattelu tehtiin kahdeksalle ravintola-, juna ja kahvilatyöntekijälle syksyllä 2013. Haastatteluaineisto litteroitiin, analysoitiin ja tiivistettiin haastatteluteemojen mukaan tuloksiksi. Tulosten pohjalta tehtiin Boosterin nykytilasta SWOT-analyysi ja sen tuloksista johtopäätökset, mistä opinnäytetyön tietoperustaa hyödyntäen luotiin Booster-palkitsemisjärjestelmän kehittämis ehdotukset.

Booster-palkitsemisjärjestelmän kehittämiskohteiksi nousivat Boosterin käyttöön perehdyttäminen, tiimi-/yksikkökohtaisten pistetilien perustaminen, yksikön omien nettisivujen luonti, työntekijöiden ottaminen mukaan kampanjasuunnitteluun, pisterajojen uudelleen harkinta, kuukauden onnistujamittarin käyttö esimiestasolla sekä palkintojen muokkaaminen.

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, motivaatio, palkitseminen, palkitsemisjärjestelmä, tiedotus, työhyvinvointi

Veijalainen, Noora

**Developing the Rewarding System - Case Booster**

Year	2014	Pages	45
------	------	-------	----

---

The objective on this thesis was to develop Booster, which is the rewarding system of AVECRA Oy. The purpose was to develop the rewarding system together with the employees of the company. The purpose was to develop Booster with the focus on employees' views and opinions so that it would become more inspiring and absorbing.

The theoretical framework consisted of human resource management, rewarding, developing a rewarding system, wellbeing at work and communication and information in the working environment.

Two research and development methods were used in the functional section of the work, theme interview and SWOT-analysis. The themes in the theme interview were based on the theoretical framework. The themes were Booster's present state, informing and Booster's future. Interviews were made in autumn 2013 with eight employees, who were working in the restaurants, train restaurants and coffeehouses. The interview material was transcribed, analyzed and summarized along the themes to obtain results. Based on the results of Booster's present state, a SWOT-analysis was drawn up. Together with the conclusions of the SWOT-analysis and the theoretical framework, development ideas were discovered.

Development areas, which stood out in the process, were; an introduction to the system given to the employees, establishing a team or apartment account, creating a team or apartment intranet site, employee involvement in campaign planning, a monthly employee indicator used on manager level and changing point limits and prizes.

Key words: human resource management, informing, motivation, rewarding, rewarding system, work wellbeing

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Avecra Oy.....	7
3	Henkilöstö yrityksen tärkeimpänä voimavarana .....	7
3.1	Henkilöstöjohtamisen tärkeys .....	7
3.1.1	Työntekijän näkökulma .....	8
3.1.2	Henkilöstön hyvinvointi tuloksellisuuden perustana .....	9
3.2	Palkitseminen .....	11
3.2.1	Ei-rahallinen palkitseminen .....	13
3.2.2	Aineeton palkitseminen .....	14
3.3	Palkitsemisjärjestelmän suunnittelu .....	15
3.3.1	Motivaatio .....	17
3.3.2	Viestintä ja tiedotus työyhteisössä.....	18
4	Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen .....	20
4.1	Palkitsemisjärjestelmä Booster .....	20
4.2	Teemahaastattelu.....	23
4.2.1	Teemahaastattelun teoria .....	23
4.2.2	Teemahaastattelun toteutus .....	25
4.3	Teemahaastattelun tulokset .....	26
4.3.1	Boosterin nykytila .....	26
4.3.2	Informointi .....	27
4.3.3	Boosterin tulevaisuus .....	28
4.4	SWOT- analyysi .....	29
4.4.1	Vahvuudet .....	30
4.4.2	Heikkoudet .....	31
4.4.3	Mahdollisuudet.....	31
4.4.4	Uhat.....	32
4.4.5	SWOT -analyysin johtopäätökset .....	32
4.5	Kehittämis ehdotukset .....	33
5	Yhteenveto .....	37
	Lähteet .....	39
	Kuvat .....	42
	Kuviot .....	43
	Liitteet.....	44

## 1 Johdanto

Henkilöstön palkitseminen on noussut yhä tärkeämmäksi johtamisen työkaluksi, koska pitkällä aikavälillä, ne yritykset jotka onnistuvat ohjaamaan työntekijöitään niin, että he toimivat yrityksen tavoitteiden mukaisesti, menestyvät. Palkitseminen tukee henkilöstön sitoutumista yritykseen sekä pitää yllä tai edistää työhön kohdistuvaa motivaatiota. (Luoma 2004, 9.) Yritykset palkitsevat henkilöstöään, mutta ovatko palkitsemistavat tai palkitsemisjärjestelmät aina niin tehokkaita ja toimivia, kuin mitä yritys tavoittelee?

Palkitsemisen onnistumista pyritään tutkimaan muun muassa konkreettisilla tapausesimerkeillä. Esimerkiksi kahdessa virastossa oli otettu käyttöön pikapalkitsemisen työkalu, jossa esimies pystyi palkita joko ryhmiä tai yksilöitä hyvän työsuorituksen johdosta esine- tai rahapalkkiolla. Palkkioita olivat muun muassa purjehduspäivä, saunailta, lahjakortti ja elokuvalippu. Kuten palkkioista huomataan, olivat palkkiot yleensä ryhmille. Järjestelmää pidettiin tärkeänä ja palkkioita saaneet olivat vuoden kokeilun jälkeen tyytyväisiä. Tämän palkitsemisjärjestelmän koettiin nostattavan motivaatiota ja työssä jaksamista sekä työilmapiiriä. (Aalto Yliopisto 2011.)

Opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää palkitsemisjärjestelmää yhdessä henkilökunnan kanssa, jotta järjestelmästä saataisiin kaikkia motivoiva ja innostava, jonka kautta henkilökunta saataisiin ponnistamaan yrityksen ja oman yksikkönsä tavoitteisiin. Palkitsemisjärjestelmän kehittämisen avulla oli myös tarkoitus saada henkilökunta pitämään huolta omasta jaksamisesta ja hyvinvoinnista sekä työssä että vapaa-ajalla. Opinnäytetyön tavoitteena oli Avekra Oy:n palkitsemisjärjestelmän kehittäminen henkilöstön mielipiteiden avulla. Henkilökunnan mielipiteet ja kehitysehdotukset täytyi ottaa huomioon kaikista arvokkaimpana tietolähteenä, koska järjestelmä on olemassa juuri heitä varten.

Opinnäytetyön alussa esitellään tutkielman toimeksiantaja sekä kerrotaan sitä toimintaympäristöstä, jossa työtä konkreettisesti tehdään. Tämän jälkeen esitellään työlle keskeistä tietoperustaa seuraavista aiheista: henkilöstöjohtaminen, palkitseminen, motivaatio, tiedotus ja työhyvinvointi. Työn toiminnallisessa osassa kerrotaan nykyisestä palkitsemisjärjestelmästä, teemahaastattelusta, SWOT -analyysin tuloksista sekä esitellään palkitsemisjärjestelmää varten pohdittuja kehittämissuhteita.

## 2 Vecra Oy

Työn toimeksiantaja on Vecra Oy, joka on VR yhtymän ja Rail Gourmet Groupin omistama ravintola-, kahvila- sekä kioskipalveluiden tarjoaja Suomen rautatieasemilla ja kaukoliikenteen junissa. Vecra tarjoaa myös kokoustiloja junissa sekä Helsingin ja Pasilan asemilla. Hieman keskisuurta yritystä suurempi Vecra työllisti vuonna 2013 noin 350 henkilöä. Vuonna 2012 Vecran liikevaihto oli 35 691 000 miljoonaa euroa (Taloussanomat 2013).

Vecra Oy koostuu Suomen rautatieasemilla sijaitsevista ravintoloista, kahviloista ja kioskeista, sekä ravintolavaunu, ja -kärätoiminnasta niin Suomen sisäisissä kaukojunissa kuin Venäjälle kulkevissa Allegro -junissakin. Myyntiä tapahtuu päivittäin 160 junassa, sekä 17 myyntipisteessä ympäri Suomea. Yrityksen johto istuu Helsingin rautatieasemalla, jossa myös suuri osa liiketoiminnasta tapahtuu. Vecran konsepteja ovat muun muassa; Pullman Bar & Lounge, olut-, ja viinihuone Ooster Bar, Stop@Station, Baguette Co. sekä franchising puolella Robert's Coffee sekä Hesburger. (Vecra Oy 2014.)

Vecra tarjoaa työtehtäviä ravintoloissa sekä varaston logistiikkapalveluissa. Vecralla tehdään vuosittain kehittämistoimia työntekijöiden hyvinvoinnin parantamiseksi ja henkilöstötutkimukset ovat osa tätä toimintaa. Hyvä johtaminen on jokaisen Vecran työntekijän oikeus, siksi yrityksessä panostetaan esimiestyöhön ja osaamisen kehittämiseen. (HR Solutions 2014.)

## 3 Henkilöstö yrityksen tärkeimpänä voimavarana

### 3.1 Henkilöstöjohtamisen tärkeys

”Organisaatiossa työskentelevät ihmiset ovat toiminnan kivijalka, mutta voimavarana samalla hauras”, näin kirjoittaa Riitta Viitala (2007, 8) henkilöstöjohtamisen kirjassaan. Tämä virke kuvaa hyvin sitä, että vaikka yritys myisi viimeisen päälle erinomaista tuotetta tai palvelua, mutta henkilökunta ei palveluprosessissa ole tarpeeksi sitoutunut ja motivoitunut, voi asiakas pettyä pahemman kerran. Suurin osa henkilöstön työtehtävistä ja osaamisesta on siirrettävissä toiselle henkilölle, mutta jos tilanne olisi sellainen, että suurin osa tai koko henkilöstö vaihtuisi kerralla, yrityksen toiminta luultavasti loppuisi tai heikentyisi huomattavasti tietyksi ajanjaksoksi. (Viitala 2007, 8.)

Henkilöstöjohtamisen tarkoitus on kehittää ja ylläpitää niitä yrityksen toimintoja ja periaatteita, joiden varassa ihmisten yritys toimii. Sisällöllisesti se pitää sisällään siis rekrytoinnin, palkitsemisen, urakehityksen sekä henkilöstöpalvelujen johtamisen eli konkreettisesti myös päivittäistä työskentelyä henkilöstön kanssa. Henkilöstöjohtaminen pitää huolta yrityksen tärkeimmistä pääomasta, eli työntekijöistä. Toiminta varmistaa sen, että yrityksellä on sellaista

hyvinvoivaa työvoimaa, jolla on oikea osaaminen sekä motivaatio työtehtävien suorittamiseen. Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: henkilöstövoimavarojen johtaminen, johtajuus sekä työelämän suhteiden johtaminen. Kuitenkaan käytännön työssä näitä asioita ei voida aina erotella vaan ne yhdistyvät vahvasti toisiinsa. (Viitala 2007, 19 - 20.)

Johtajuus käsittää henkilöstöjohtamisen keskeisimmän alueen. Johtajat sekä esimiehet palkitsevat, antavat palautetta, kannustavat, auttavat kehittymään, arvioivat sekä irtisanovat. He ylläpitävät yrityksen omaa kulttuuria ja luovat yhteishenkeä. Työelämän suhteiden hoitaminen on pääasiassa voimavarojen turvaamista ja konfliktien hoitoa. Se käsittää työehtosopimuksien hallintaa, yhteistoimintaa sekä riitojenkäsittelyä. Käytännössä tämä merkitsee muun muassa sen varmistamista, ettei työntekijöiden ja yrityksen välillä synny sellaisia konflikteja, jotka voisivat aiheuttaa irtisanoutumisia tai lakkoja. Henkilöstövoimavarojen johtaminen voi olla esimerkiksi yksi yrityksen toiminnan johtamisen alueista, joina perinteisesti nähdään esimerkiksi markkinointi ja tuotanto. Ihminen on yrityksen voimavara, joka käyttää yrityksen resursseja saadakseen hyödyn niistä omaan työhönsä. (Viitala 2007, 20 - 21.)

### 3.1.1 Työntekijän näkökulma

Suomalaisille työ on tärkeä asia. Siihen käytetään aikaa noin puolet valveillaoloajasta. Hyvistä työpaikoista kilpaillaan ja vastaavasti työpaikat kilpailevat hyvistä työntekijöistä. Työmaailma voi tulevaisuudessa muuttua kaksijakoiseksi, jossa toinen maailma pyörii työntekijöiden omien innovaatioiden ja toteuttamisien ympärillä, ja toinen taas rutiininomaisilla tehtävillä, joissa henkilökunta vaihtuu tiheämmin. Mikäli työntekijä kokee työn tarpeeksi haastavana, saa siitä palkkion, sekä kokee että työn tavoitteet ovat saavutettavissa, viihtyy hän työssäänkin paremmin. Samalla se motivoi työntekijää parantamaan työsuoritustaan. Motivaatiota on kahdenlaista, sisäistä sekä ulkoista. Sisäinen motivaatio pursuaa työntekijältä itseltään, hän on tyytyväinen omaan suoritukseensa eikä välttämättä tarvitse ulkoista tunnustusta. Hän haluaa kehittää ja toteuttaa itseänsä sekä löytää uusia mahdollisuuksia oppia. Ulkoinen motivaatio on yleensä palkkio tai arvostusta toiselta taholta. (Viitala 2007, 15 - 17.)

Hyvä työ käsitteenä merkitsee eri ihmisille eri asioita ja erilaista sisältöä. Hyvän työn kriteerejä on kuitenkin pystytty määrittelemään viimeisten vuosikymmenien aikana. Työn kuormitus, oli se sitten psyykinen tai fyysinen, tulisi olla tarpeeksi haastavaa, jotta työntekijän taidot ja tiedot jatkuvasti kehittyisivät. Työn rakenteen tulisi olla hyvä kokonaisuus, joka sisältää suunnittelua, toteutusta, arviointia ja järjestelmällisyyttä. Työn tulisi sisältää älyllisesti haastavia kuin myös rutiininomaisen helppoja tehtäviä. Työn sisällön tulisi olla monipuolinen, vaihteleva ja sen tulisi antaa ihmiselle tarpeeksi itsenäisyyttä ja vapautta. Työntekijän täytyy



kokea, että hänen tekemällään työllä on merkitystä sekä yritykselle että muille ihmisille. Työn pitäisi myös sisältää vuorovaikutusta muiden ihmisten kanssa. (Viitala 2007, 17 - 18.)

Nykypäivänä useimmissa työpaikoissa työn sisältö on monipuolista, joten motivaatio pulppuaa pelkästään jo näistä työtehtävistä. Työntekijälle voi kuitenkin syntyä stressiä siitä, miten hän työtehtävistään suoriutuu, ja saavutetaanko ne tavoitteet, joita heille on asetettu. Nykypäivän liiketoiminta palkkaa työntekijöitä pitkäkestoisesti vain yrityksen ydinprosesseihin, joten tilapäisresurssien käyttö on yleistynyt koko maailmassa. Useat työntekijät ovat joutuneet opettelemaan uusia työtehtäviä ja sekä joustamaan oman osaamisensa kanssa. Tämä luo haasteita kehittymiselle ja yhteistyölle yrityksen sisä- sekä ulkopuolisten osaajien kanssa. Ne alat, joissa pitkät urat ovat olleen itsestään selviä, ovat muuttumisen partaalla yleistyvien lyhytaikaisten työsuhteiden takia. Useat työntekijät tekevät töitä elämänsä aikana yhä useammalle työnantajalle, joka vaatii työntekijältä paljon henkistä joustavuutta. (Viitala 2007, 18 - 19.)

Yksilölle työllä on suuri merkitys yhteiskuntaan kuuluvuuden sekä elannon että arvostuksen mittana. Työttömyys saa helposti yksilön tuntemaan olonsa ulkopuoliseksi ja vähemmän arvokkaaksi. Nykypäivänä kuitenkin työttömyys on yleistynyt, ja se koskee yhä suurempia ryhmiä, usein erityisesti sellaisia, joilta puuttuu tarvittava koulutustausta. Työttömyydellä alkaa kuitenkin olla suurempi rooli, koulutuksesta tai taustasta riippumatta, jokaisen ihmisen elämässä. Suurin osa määräaikaista ja osa-aikaista työntekijöistä on kuitenkin alle 30-vuotiaita. Nuoret ja opiskelijat varmistavat joustavuuden työmarkkinoilla. (Viitala 2007, 19.)

### 3.1.2 Henkilöstön hyvinvointi tuloksellisuuden perustana

Henkilöstön hyvinvoinnin sekä yrityksen toiminnan tuloksellisuus on kaksisuuntainen ilmiö. Henkilöstön hyvinvointi lisää yrityksen kilpailukykyä, ja kun se toteutuu markkinoilla positiivisena tuloksena, heijastuu se takaisin henkilöstöön ja heidän hyvinvointiinsa. Nykypäivänä voimavaralähtöinen käsite, työn imu, eli work engagement, saa henkilöstön omistautumaan ja uppoutumaan työhönsä. Työntekijä haluaa siis hyödyntää vahvuuksiaan työssä, joka hyödyttää yritystä hyvinkin paljon. (Elo, Ervasti & Kuokkanen 2010, 12 - 13.)

Nykyteknologia ja erilaiset ohjelmat mahdollistavat sen, että työn tuloksia ja tehokkuutta voidaan tarkastella jopa yksilötasolla. Keskittyminen työntekijöiden yksilösuorituksiin voi kuitenkin olla vahingollista työntekijöiden hyvinvoinnille ja terveydelle, koska tämä lisää stressiä omasta työsuorituksesta. Tutkijoiden mielestä hyödyt yksilöiden suorituksen mittaamisesta eivät korvaa siitä aiheutuvia sairauspoissaoloja ja työntekijöiden vaihtuvuutta. Yksilöiden sijasta tarkasteltavana voi sen sijaan olla pienempi yksikkö tai alue. Yksikön tuloksellisuutta ja hyvinvointia mittaavia mittareita tulee kuitenkin arvioida huolella ja kriittisesti. Mittareiden

tulisi olla helppokäyttöisiä sekä luotettavia. Työntekijöiden ja esimiesten tulisi työssään painottaa mitattavia asioita, eli mittareiden avulla johdetaan työtä. Tuloksellisuuden mittareiden kehittäminen voi olla hankalaa. Järjestelmien kautta saatu tieto ei välttämättä kerro työntekijöiden työn laadusta tai aineettomien eli rahallisesti mittaamattomien suoritusten teosta, ja näin ollen ei täydellistä tietoa ole saatavilla. (Elo ym. 2010, 13 - 14.)

Sairauspoissaolot ovat yritykselle suuri kustannus, joten ne vaikuttavat yrityksen tuloksellisuuteen joskus suurenakin osana. Ne ovat yritykselle hyvin tärkeä terveyden ja hyvinvoinnin mittari. Lääkärin antamat pidemmät poissaolot kertovat hyvin henkilöstön terveydentilasta, kun taas esimiehen antamaa lyhyttä sairauslomaa ei pysty varmuudella tunnistamaan. Tällöin voidaan ajatella, että lyhyet poissaolot heijastavat työympäristön sosiaalisen ilmapiirin tai yrityksen oikeudenmukaisuuksien puutteita. Kuitenkin vajaatyökykyisenä työskentely lisää sydäntautiriskiä, joten vajaatyökykyisenä työskentelystä kertyvät kustannukset saattavat lopulta peleissä muodostua korkeammaksi kuin itse sairauspoissaoloista syntyvät kustannukset. (Elo ym. 2010, 15.)

Työhyvinvointiin kohdistuu paljon uhkaavia tekijöitä, jotka usein liittyvät työtytymättömyyteen, liialliseen stressiin tai yhteistyöongelmiin. Työtyytyväisyys muuttuu joskus työtytymättömyydeksi. Siihen voi vaikuttaa esimerkiksi oma osaaminen, ikä, elämäntilanne tai työyhteisön tilanne eli suhteet, vuorovaikutus, työkaverit ja tuloksellisuus. Tytyymättömyys saattaa tulla esille aktiivisesti, jollei työntekijä näe että asiaan olisi tullut muutosta. Tällöin hän saattaa alkaa etsimään uutta työtä, tai ottaa yhteyttä työsuojeluvaltuutettuun. Liiallinen stressi sekä liiallinen kiire voivat myös heikentää työkykyä huomattavasti. Työpaikalla stressiä aiheuttaa muun muassa erilaiset vaatimukset ja odotukset työtehtävien suorittamisesta tai muutokset kuten työmatkat, vuorotyö tai pitkät työpäivät. Tietty määrä stressiä voi jopa parantaa työntekijöiden suorituskkyä, mutta liiallisena se taas laskee sitä huomattavasti. (Hyppänen 2013, 173 - 176.)

”Työyhteisöongelmat voivat lähteä liikkeelle konfliktista tai ristiriidasta, joka voi liittyä esimerkiksi velvollisuuksiin, työnjakoon tai työtapoihin” (Hyppänen 2013, 177 - 178). Työpaikkojen ilmapiiriä sekä työhyvinvointia mitataan yleisesti henkilöstökyselyillä. Näissä kyselyissä selvitetään esimerkiksi työn ihmissuhteiden laatua, työn vaativuutta, itsenäisyyttä sekä sitovuutta, kuten myös työstä saatua palautetta. Yksilöiden hyvinvoinnin mittaaminen on vaikeaa, koska se liittyy yksilön terveyteen eli työterveyshuollon alueeseen. Nykypäivänä on kuitenkin lisätty paljon positiivisia mittareita kuten motivaatioon tai työn imuun liittyviä. Nämä tekijät heijastavat työntekijän hyvinvointia työssä. Koska yksilön terveystiedot on linkitetty työterveyshuollon piiriin, ja ovat siten salassa pidettävää tietoa, on esimiesten saatava ongelmatilanteita ennaltaehkäisevää tietoa jotakin muuta kautta, esimerkiksi kehityskeskusteluissa. (Elo ym. 2010, 15 - 16.)

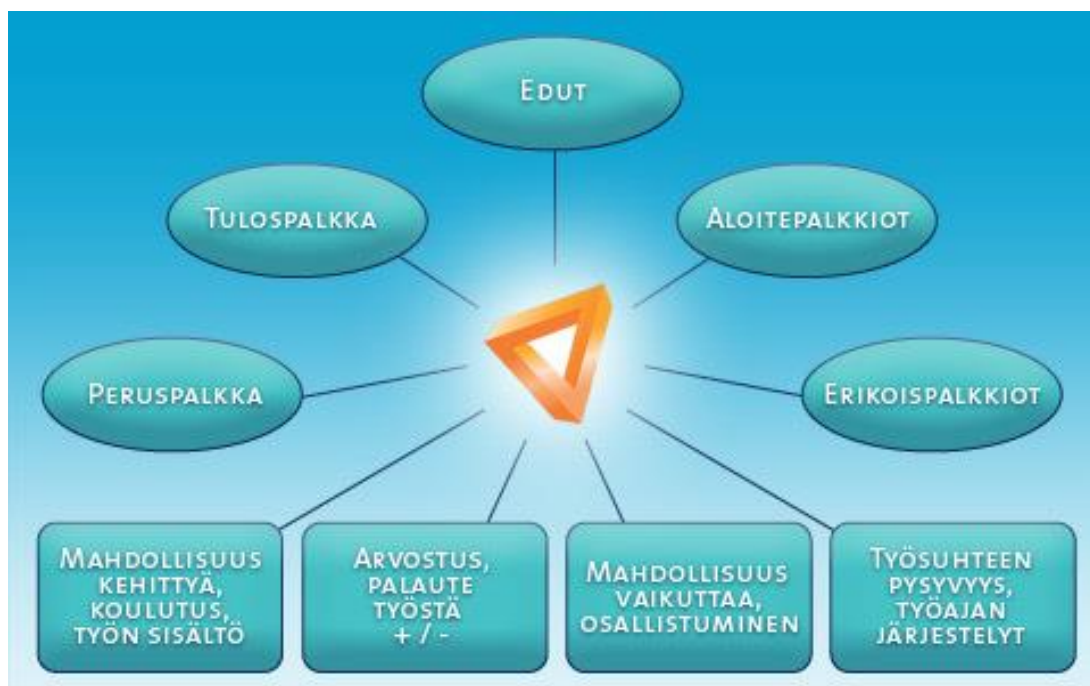


Kuva 1: Työhyvinvoinnin toimenpiteet. (Työterveyslaitos 2014.)

Kuva 1 kuvaa sitä miten kannattavaa työhyvinvointiin panostaminen on. Kuvasta nähdään että sillä on välittömiä sekä välillisiä taloudellisia vaikutuksia. Työhyvinvoinnin lisäämiseen ja siihen panostamiseen täytyy sijoittaa aikaa ja rahaa, mutta kun toimenpiteet ovat suunniteltu ja toteutettu hyvin, sillä on erittäin hyviä vaikutuksia tuloksellisuuteen.

### 3.2 Palkitseminen

Palkittava antaa yritykselle oman osaamisensa, työpanostuksen sekä motivaation, jota vastaan yritys palkitsee työntekijää aineellisilla sekä aineettomilla palkkioilla. Palkkiot kuvastavat työntekijälle sitä, miten hyvin hän on työstään suoriutunut. Palkitsemisen tulisi olla tukeva osa työntekijän motivaatiolle ja samalla poistaa mahdollisia esteitä, joista motivaatio voisi kärsiä. Palkitsemista voidaan ajatella yrityksen yhtenä toiminnanohjausjärjestelmänä. Työntekijöissä halutaan saada esiin erilaisia yrityksen toivomia vaikutuksia, niin että ne tukevat yrityksen strategiaa. Nämä vaikutukset voivat olla määritelty joko tavoitteina tai mittareina, esimerkiksi myynnissä tai asiakaspalautteissa. Palkitsemisen tulee olla tasapainoinen työntekijän kehittymisen ja hyvinvoinnin sekä yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa, näin saadaan kehitystä molemmille osapuolille. Hyvin tärkeää on siis se, että tavoitteet ovat lähtöisin yrityksen strategiasta ja näin johdettu työntekijätasolle. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 34 - 35.)



Kuva 2: Palkitsemisen kokonaisuus. (Niilo Hakonen 2011.)

Kuten kuvassa 2 nähdään, että palkitseminen koostuu monista eri pilareista. Pyöreät palkit esittävät palkitsemista aineellisessa muodossa, eli rahassa tai rahan arvossa. Neliön muotoiset palkit taas esittävät aineetonta palkitsemista, kuten erilaisia mahdollisuuksia ja vuorovaikutusta.

Yksittäisen työntekijän palkittamisessa on myös haasteita. Miten tarvittavaa osaamista ja suoritusta määritellään ja arvioidaan, silloin kun palkitseminen sidotaan näiden osa-alueiden piiriin? ”Mittareiden suunnittelussa on tärkeää, että palkittavalla on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa niiden suunnitteluprosessiin” (Luoma ym. 2004). Suorituksen arviointi asettaa suuria vaatimuksia myös esimiestyölle. Silloin esimiehen ja työntekijän välillä on tärkeää olla hyvä vuorovaikutussuhde, jotta palautetta voidaan antaa molempiin suuntiin. Näin työntekijä pysyy palautteen kautta parantamaan työsuorituksiaan sekä kehittymään. (Luoma ym. 2004, 35.)

Työsuojelurahaston vuonna 2006 tekemässä tutkimuksessa selvisi, että edellisen kolmen vuoden aikana yritykset olivat joko kehittäneet uuden tai päivittäneet vanhaa palkitsemisjärjestelmää. Tutkimuksessa selvitettiin haastatteluiden avulla palkitsemisen vahvuuksia ja heikkouksia. Haastatteluissa kysyttiin muun muassa haastateltavien taustoja palkitsemisen suhteen, palkitsemisen haasteista sekä sen tulevaisuudesta. Tuloksissa tuli ilmi, että nykyinen työmarkkinamalli sekä palkkausrakenteet tuovat palkansaajalle turvallisuutta sekä ennustettavuutta, ja että se parantaa samanpalkkaisuutta palkkausjärjestelmän läpinäkyvyyden ja kannustavuuden avulla. Heikkouksina tuli ilmi, ettei palkkausta käytetä riittävästi johtamisen

välineenä, eikä aineetonta palkitsemista käytetä tarpeeksi. Samoin tutkimuksesta ilmeni myös se, että huonosti toteutetut suorituksien arvioinnit sekä mittaukset veivät järjestelmiltä niille asetetun tarkoituksen. (Moisio, Sweins & Salimäki 2006.)

Lähin esimies on yleensä palkitsevana osapuolena työntekijälle. On siis tärkeää, että esimies tuntee alaisensa hyvin, voidakseen palkita heitä parhaalla tavalla. Oikeudenmukaisuus ei saa unohtua palkitsemisessa, joten arvioinnit on tehtävä huolella. Esimiehen tulisi antaa työntekijöille vapaus toimia innovatiivisella tavalla, jonka tuloksena on usein tuottavuus ja uudet toimintaa kehittävät ideat. Esimiehen tulee siis käyttää kaikki palkitsemiseen varatut voimavarat ja keinot työntekijöiden palkitsemiseen, koska jokainen yrityksessä työskentelevä henkilö on tärkeä voimavara. Myös ei-täydellisiä suorittajia täytyy muistaa kannustaa ja palkita, jonka kautta he rohkaistuvat eteenpäin. (Kauhanen 2010, 118 - 119.)

Palkitsemispolitiikka eroaa eri yritysten välillä. Suomessa eri alojen työehtosopimukset määrittävät usein kunkin alan minimipalkkatason. Yrityksen palkitsemispolitiikka käsittää sen sijaan yleensä palkkatason, luontoisedut, palkkojen porrastuksen, palkkojen yhtenäisyyden tai erilaisuuden eri yksiköissä, henkilöstön osallistuminen palkitsemisen kehittämiseen. Palkitsemispolitiikkaa määrittäessään, yrityksen tulee miettiä minkälaisen maineen itsestään se antaa palkansaajille. Hyvän maineen omaavien yritysten ei tarvitse maksaa välttämättä enempää palkkaa kuin huonon tai keskitason maineen omaavat yritykset. Hyvämaineiset palkanmaksajat saavat yleensä hyvää työvoimaa, kuin taas pienemmät tai huonon maineen omaavat yritykset päinvastoin joutuvat ehkä maksamaan hieman enemmän pitääkseen kiinni työvoimastaan. On siis yrityksen päätettävissä minkälaisen palkanmaksajan maineen haluaa. (Kauhanen 2010, 91 - 92.)

### 3.2.1 Ei-rahallinen palkitseminen

Vaikkakin ihmisellä on enemmän valinnanvaraa palkkion käyttämisessä saadessaan sen rahana, ei tämä aina merkitse sitä, että sen käyttämisestä saisi enemmän nautintoa. Se että ihmiset yleensä suosivat enemmän rahapalkkiota, ei kerro siitä etteikö ei-rahallinen palkkio olisi yhtä tehokas palkitsemiskeino. Scott Jeffrey:n tekemä tutkimus Chicagon yliopistossa vuonna 2004 osoittaa tämän teorian todenmukaisuuden. (Rose 2011, 7-8.)

Kyseisessä tutkimuksessa ihmisiä pyydettiin ottamaan osaa tutkimukseen käyttäytymislaboratoriossa, jossa heidän tuli pelata sotapeliä hyvällä suorituksella. Ihmiset jaettiin kahden ryhmään. Toiselle ryhmälle kerrottiin palkkion olevan rahaa, ja toiselle ei-rahallinen, mutta kuitenkin samanarvoinen rahapalkkion kanssa. Tutkimuksessa tuli selville, että 78 prosenttia ei-rahallisen ryhmän jäsenistä olisivat suosineet rahallista palkkiota ei-rahallisen sijaan. Tutkimuksen tulokset olivat kuitenkin hämmästyttäviä, vain 14.6 % rahallisen palkkion

ryhmästä paransivat suoritustaan kuultuaan palkkiosta, kuin taas ei-rahallisen ryhmän jäsenet paransivat suoritustaan huimat 38.6 %. Vaikkakin useimmat ihmisistä valitsivat rahapalkkion, oli suorituskyykyyn kuitenkin suurempi vaikutus ei-rahallisella palkkiolla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että yrityksen pitäisi tutkimuksen perusteella unohtaa rahalliset palkkiot. Yrityksen on silti maksettava sopiva palkka, sekä mahdollisesti myös rahallinen bonus, mutta samalla on muistettava, että kaikki tykkäävät saada myös jotakin aineellista rahatukun sijaan. Se tekee palkkiosta vielä henkilökohtaisemman. (Rose 2011, 8.)

Vuonna 2006 Amerikassa tehty tutkimus paljastaa lisäksi, että noin 29 % niistä, jotka saavat rahallisen palkkion ovat käyttäneet sen laskujen maksuun ja noin 18 % ei juuri muista mihin he ovat sen käyttäneet. Rahallisella palkkiolla ei siis ole pitkäaikaista arvoa. Ei-rahallisen palkkion saaja taas muistaa usein kun käyttäessään ja nauttiessaan palkinnosta, miten ja miksi hän sen oli ansainnut. Ei-rahallisen palkkion esittely ulkopuoliselle esimerkiksi naapurille tai ystävälle on hyväksytympää kuin palkkalaskelman näyttö. Näin ollen se saa myös ihmisen sosiaalisen aseman tuntumaan vahvemmalta, kun hän pystyy näyttämään julkisesti sen, miten hyvin on työssään pärjännyt. (Rose 2011, 9-10.)

Yritysten on rahapalkan lisäksi usein mahdollista tarjota henkilöstölleen erilaisia etuja. Etuja on monenlaisia ja ne myös eroavat paljon eri yritysten välillä. Luontoisedut ovat muuna kuin rahana annettava korvaus tehdystä työstä. Luontoiseduilla on omat verotusarvonsa, jonka verohallinto tarkistaa ja vahvistaa vuosittain. Luontoiseduja ovat muun muassa matkapuhelinetu, työmatkatuki tai ruokailutuki. Verotuksen kannalta on hyvin tärkeää, että tarkoitetut edut ovat tarjolla kaikille työntekijöille yrityksessä, eikä vain esimerkiksi tietyille yksiköille. Useilla yrityksillä on myös käytössään erilaisia hyvinvointietuja kuten liikunnan tai kulttuuriharrastuksien tukeminen. Jotkin yritykset tukevat vapaa-ajan viettoa esimerkiksi henkilökunnan mökkien tai erilaisten merkkipäivätilaisuuksien merkeissä. Työajan joustoihin liittyvät edut ovat esimerkiksi joustava työaika, lomarahen vaihtaminen vapaaksi tai pidemmät vuosilomat. Nykypäivänä yhä enemmän saa arvostusta etätyöskentelymahdollisuus kotona sekä työmatkan laskeminen työajaksi. (Hyppänen 2013, 146.)

### 3.2.2 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen on yhteydessä sisäiseen motivaatioon. Aineeton palkitseminen liitetään eri yrityksissä kiitoksen, palautteen sekä kannustuksen piiriin. Aineeton palkitseminen kertoo paljon yrityksen organisaatiokulttuurista. Sen avulla yritys kertoo arvostuksestaan työntekijää kohtaan ilman materiaalisia palkintoja. (Luoma ym. 2004, 43.)

Aineettomalla palkitsemisella on eri tarkoituksia ja merkityksiä työntekijälle. Ne ovat yleensä työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin liittyviä. Työuraan liittyviä merkityksiä ovat esimerkiksi

itsensä kehittäminen, uran joustavuus, työ itse sekä mahdollisuus tulojen lisäykseen. Nykypäivänä työyhteisöissä ei ole enää täyttä varmuutta työn jatkuvuudesta. Yritykset yrittävät olla joustavia tulojensa sekä kysynnän kanssa, joten työtilannetta tarkastellaan aina muuttaman kuukauden välein. Tämä luo epävarmuutta työsuhteiden jatkumisesta. Itsensä kehittäminen ja ammattitaidon ylläpito on 2000 -luvulla jäänyt enemmän työntekijän omalle vastuulle. Yritykset kyllä panostavat henkilökuntansa kehittämiseen ja kouluttamiseen, mutta usein apu jää taloudelliseksi. Uran joustavuuden merkitys taas tulee esille eri työtehtävistä tai yksiköstä toiseen siirtymisessä. Tämä luo työntekijälle mahdollisuuksia uransa vaihtelevaisuuteen ja uusiin haasteisiin, mutta joissakin yrityksissä tällaista siirtelyä pidetään urautumisen vastakohtana. Varsinkin suomalaisissa hieman suuremmissa yrityksissä tällainen voi olla jopa mahdollonta käytössä olevan vanhanaikaisen ajattelutavan takia, jonka mukaan työntekijä voi edetä urallaan vain siinä yksikössä missä hän on jo vuosia ollut. Työuran kehittämiseen liittyvä motiivi voi olla myös taloudellinen. Uralla eteneminen tarkoittaa nimittäin yleensä myös suurempia tuloja. Ei pidä kuitenkaan sekoittaa keskenään uralla etenemistä ja lisätulojen tavoittelua, koska uralla eteneminen merkitsee yksilön kannalta kuitenkin paljon enemmän kuin suurempaa palkkaa. (Kauhanen 2006, 131 - 133.)

Sosiaalisia palkkioita ovat muun muassa kiitokset, tyytyväisyys työtehtäviin, statussymbolit sekä sosiaaliset suhteet. Suomalaisissa yrityksissä annetaan sanallista julkista tunnustusta aivan liian vähän. Tietyille henkilölle kohdistettu julkinen kiitos tai tunnustus voi tuntua työntekijästä yhtä hyvältä kuin palkankorotus, eikä tämä tuo mitään kustannuksia yritykselle. Vaikka negatiivista palautetta annetaan helposti, tulisi samaa soveltaa myös positiivisen palautteen antoon, varsinkin kun sitä arvostetaan Suomessa erittäin paljon. Työntekijä on tyytyväinen työtehtäviinsä keskimääräisesti noin neljä vuotta, jonka jälkeen hän alkaa kaivata uusia tehtäviä ja haasteita. Yrityksen tulisikin pystyä tarjoamaan pieniä lisätehtäviä tai vastuita henkilöille, jotka ovat olleet samassa työtehtävässä jo vuosia. Statussymbolit kuvaavat työntekijän asemaa yrityksessä. Tällaisia symboleita voivat olla esimerkiksi toimennimike, työpiste, käyntikortti, työaika, kulkuluvat sekä työasusteet. Tärkeintä työntekijälle on se, miten hän yhtäältä itse näkee ja toisaalta miten muut näkevät hänen asemansa yrityksessä. Työntekijät haluavat myös luoda sosiaalisia suhteita työnsä kautta. Yritys voi siis palkita työntekijää tarjoamalla mahdollisuuksia toimia yrityksen edustajana esimerkiksi jossakin sidosryhmän tilaisuudessa. (Kauhanen 2006, 134 - 136.)

### 3.3 Palkitsemisjärjestelmän suunnittelu

Palkitsemisjärjestelmä on elävä prosessi, jota täytyy päivittää ja kehittää, jotta se toimisi parhaimmalla tavalla yrityksen sekä henkilökunnan hyväksi. Tavoitteiden toteutumisen seurannan avulla voidaan kehittää koko yrityksen toimintaa. Palkitsemisjärjestelmää kehittäessä täytyy ottaa huomioon, mitä yritys haluaa tulevaisuudessa eli mikä sen visio on. Sen jälkeen

tarkastellaan, millä tavoin visioon päästäisiin eli mikä on yrityksen strategia, mitä alueita täytyisi kehittää ja mitkä toisaalta ovat yrityksen menestystekijät. Palkitsemisjärjestelmän tulee olla vision ja strategian johdattelema, jonka perusteella luodaan palkitsemisstrategia. Kun nämä strategiset tekijät ovat tiedossa, aletaan suunnitella palkitsemisjärjestelmää. Palkitsemisjärjestelmän muodostamisessa määritellään ensinnäkin järjestelmän rakenne, esimerkiksi sen mittarit, mittausaika, maksuperusteet sekä tavoitetasot. Toinen tärkeä osa-alue palkitsemisjärjestelmää on sen prosessit. Prosesseissa määritellään esimerkiksi esimiehien toimintaa, järjestelmän tiedottamista sekä kehittämisen ja arviointitapoja. (Aalto yliopisto 2012.)

Palkitsemisstrategia kattaa periaatteita siitä, miten yritys työntekijöitään palkitsee ja mistä nämä palkitsemisen taloudelliset resurssit otetaan käyttöön. Liiketoimintastrategian lisäksi palkitsemisstrategiassa tulisi näkyä yhteys yrityksen arvoihin ja toimintatapoihin. Palkitsemisstrategia voi olla hyvinkin vapaamuotoinen, yleensä se sisältää mietteitä siitä, miten palkitsemisstrategian toteutumista seurataan ja miten sen toimivuutta arvioidaan sekä ketkä vastaavat järjestelmästä ja ketkä tekevät päätöksiä. Esimiehet ovat henkilöitä, joiden tulee vastata työntekijöiden kysymyksiin palkkauksesta sekä palkitsemisesta. Jos näitä asioita ei ole mietitty etukäteen tai kirjattu ylös, vaikeutuu näihin kysymyksiin vastaaminen huomattavasti, koska periaatteista voi olla erilaisia käsityksiä. Jos näitä strategisia päätöksiä ei saada aikaiseksi, jähmettyy palkitsemisjärjestelmä luultavasti paikoilleen. (Aalto yliopisto 2012.)

Palkitsemisstrategiassa täytyy siis miettiä, minkälaisista tuloksista halutaan työntekijöitä palkita. Yleensä yhtenä mittarina on jokin taloudellinen tulos. Useimmiten se voi olla liikevoittoprosentti tai myyntibudjetti. Yksi mitattavista tuloksista voi olla myös olla laatu, joka on kuitenkin paljon vaikeammin mitattavissa, koska se täytyy saada mitattavaan muotoon. Eräs esimerkki laadullisesta mittarista on asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset. Tämä voi kuitenkin olla huonosti suunniteltuna hyvinkin harhaanjohtava väline. (Aalto yliopisto 2012.)

Palkkioita voidaan jakaa eri perusteilla. Täytyy kuitenkin muistaa, että palkitsemisstrategian on tarkoitus edustaa yrityksen arvoja. Usein yksi yrityksen keskeisistä arvoista onkin tasavertaisuus, joten palkkiot täytyy myös jakaa tasavertaisesti. Palkkioita voidaan jakaa esimerkiksi tehtyjen työtuntien, henkilöluvun tai palkkatason perusteella. Jos yrityksellä tai palkittavalla yksiköllä on eripituisia työsuhteita tai työntekijöiden runsasta vaihtuvuutta, on palkkio hyvä jakaa tehtyjen työtuntien perusteella. Joissakin yrityksissä voidaan palkkio antaa tietyinä prosentuaalisena summana palkkatasoon verrattuna. Mahdollista on myös jakaa palkkioita eri tekijöiden yhdistelmänä, esimerkiksi puolet palkkiosta palkkatasoon verrattuna, ja puolet henkilömäärään verrattuna. Kun palkkio pohjautuu tulos- tai kannustinpalkitsemiseen on yrityksellä vapaus toimia palkitsemisen jakamisessa haluamallaan tavalla. Tästä kuitenkin kannattaa keskustella henkilöstön tai heidän edustajien kanssa etukäteen, jottei väärinkäsityksiä synny. (Kauhanen 2010, 89 - 91.)





Kuva 3: Palkitsemisstrategia. (Aalto yliopisto 2012.)

”Olennaista palkitsemisen kehittämisessä on, että eri henkilöstöryhmien tarpeita kuunnellaan ja kunnioitetaan, toimitaan johdonmukaisesti, esimiehiä perehdytetään, kehittäminen on avointa ja tiedonkulusta huolehditaan ja palkitsemisjärjestelmän toimivuutta arvioidaan säännöllisesti” (Aalto yliopisto 2012). Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen on haastavaa, koska järjestelmän tulee olla osa yrityksen kokonaisuutta. Tästä seuraa että muutokset joillakin osa-alueilla, esimerkiksi yrityksen strategiassa, vaikuttavat myös muihin osa-alueisiin, esimerkiksi palkitsemiseen, kuten kuvassa 3 nähdään. Palkitsemista ja sen kehittämistä onkin tärkeää tehdä yhdessä sen vastaanottajien kanssa. Kehittämisen toimet voivat kohdistua nykyisten palkitsemiskäytänteiden kehittämiseen tai kokonaan uuden suunnitteluun. (Aalto yliopisto 2012.)

### 3.3.1 Motivaatio

Motivaatio on tila, joka syntyy ihmisen sisällä kun jotakin halutaan saavuttaa. Sitä ei voi pakottaa tulemaan esiin, vaan motivaation keskeinen elementti on oma tahto. Ihmisen tahtoon pystyy vaikuttamaan erilaisilla myönteisillä asioilla. Yritys voi vaikuttaa ihmiseen esimerkiksi esimiestyöllä tai palkitsemisella, sekä luomalla työhön haastetta ja merkitystä. Hyvä motivaatio vaikuttaa tietysti yrityksen tuloksiin ja työn laatuun, mutta myös työhyvinvointiin ja sitä kautta luo pidemmän aikavälin työsuhteita. Pidemmän aikavälin työsuhteet ovat yrityksille erittäin tärkeitä, koska uudet innovaatiot tulevat useimmissa yrityksissä työntekijöiden vuosien yhteistyön tuloksista. (Luoma ym. 2004, 20.)

Motivaatio on jo pitkään jaettu kahteen luokkaan, sisäiseen sekä ulkoiseen. On kuitenkin tullut esille, että motivaatiota edistävät tekijät toimivat hyvin sekä ulkoisessa että sisäisessä merkityksessä, ne siis täydentävät toisiaan. Motivaatio on siis monimutkainen ja yksilöllinen kokonaisuus. Sisäinen motivaatio saa ihmisen toimimaan oman toimintansa vuoksi, ja myös palkitseminen lähtee ihmiseltä itseltään. Ihminen haluaa tuntea itsensä osaavaksi sekä omien päätöksiensä hallitsijaksi. Sisäisen motivaation tekijöitä ovat esimerkiksi edistytminen, saavutukset, vastuu ja työ itsessään. Ulkoinen motivaatio tulee esiin yleensä toiminnan seurauksien vuoksi, kuten palkkion tai tunnustuksen takia. Yleensä tällaisia tekijöitä ovat status, turvallisuus tai rahallinen palkkio. (Luoma ym. 2004, 21 - 22.)

Vaikkakin normaalisti melkein kaikki työntekijät aloittavat työnsä motivoituneina, mutta motivaatio on kuitenkin katoava ilmiö. Se saattaa ensin heikentyä ja sitä myöten kadota kokonaan hyvinkin nopeasti. Motivaation katoamiseen riittää joskus vain yksikin tapahtuma, esimerkiksi esimieheltä julkisesti saatu negatiivinen palaute. Tämä voi heikentää työntekijän suoritusta pitkälläkin aikavälillä, mikäli työntekijällä on huono itsetunto. Esimiehellä voi olla useampi motivointityökalu, jota kannattaa käyttää. Esimiehen on tärkeä ottaa selvälle työntekijöiden motivaatiotekijät, eli mistä he motivoituvat ja innostuvat. Tämä on hyvinkin helppo saada selvälle kehityskeskusteluiden aikana. Näitä esille tulleita motivaatiotekijöitä kannattaa verrata omien ja muiden työntekijöiden tekijöihin. Voi olla, että monella työntekijällä on sama motivaatiota heikentävä tai parantava tekijä, näin esimies pystyy vaikuttamaan samoilla toimilla suurempaan joukkoon. Näiden tekijöiden perusteella esimiesten ja koko organisaation tulee tukea enemmistöä motivoivaa toimintaa ja taas välttää sitä heikentävää. Johtamisen tehtävänä on ensi kädessä ylläpitää motivaatiota, ei välttämättä lisätä sitä, ainakaan keinotekoisesti. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 36 - 37.)

Työntekijöille on tärkeää, että heidän työnsä merkitsee jotakin. Heidän mielenkiintonsa ja intohimonsa työtä kohtaan kuitenkin muuttuu ja kehittyy työuran aikana. Varsinkin nuoret työntekijät uppoutuvat uuden työnsä omaamiseen ja työn punaisen langan löytämiseen, ja sitä kautta saavat intohimon työn tekemiseen. Kuitenkin jonkin ajan kuluttua he tajuaavat, että osaavat työnsä ja ovat hyviä siinä. Tämän jälkeen he alkavat haluamaan enemmän, he haluavat tarkoituksen työlleen. Työntekijöillä on erilaisia taustoja, mielenkiinnon kohteita sekä arvoja. On tärkeää saada työntekijä ja itse työ kohtaamaan toisensa, näin saadaan tyydyttymään työn tarkoituksen löytäminen. (Thomas 2009, 51 - 52.)

### 3.3.2 Viestintä ja tiedotus työyhteisössä

Yrityksen sisäisellä viestinnällä on monta muotoa ja tapaa hoitaa niitä. Tässä kappaleessa tulen käsittelemään päivittäisviestintää, informointia sekä tiedotusta. On hyvä jo aluksi tehdä

selväksi, että päivittäisviestintä on kaksisuuntaista, enemmänkin vapaamuotoista keskustelua, kun taas tiedotus sekä informointi ovat usein yksisuuntaisia. Päivittäisviestintä on jokapäiväistä kuten nimestäkin voi päätellä. Sitä vaaditaan työtehtävistä ja velvoitteista suoriutumiseen normaalin työpäivän aikana. Kun asiaa mietitään yrityksen näkökulmasta, tällöin osapuolina on yleensä itse yritys sekä henkilökunta, asiakkaat, yhteistyökumppanit ja joskus media. Päivittäisviestintä on tärkeä asia, joka mahdollistaa työskentelyn ja yrityksen toiminnan. Jos päivittäisviestintä on heikkoa tai puutteellista, näkyy se myös nopeasti esimerkiksi työn etenemisenä väärään suuntaan. Se sisältää päätöksen tekoa, johtopäätöksiä, kokemuksia sekä tiedonvaihianta, jossa jokaisella on oma roolinsa. Päivittäisviestinnän toimiessa tehokkaasti, tietävät kaikki osapuolet mitä, milloin ja miksi jotakin tapahtuu yrityksen sisällä. Tämä edellyttää sitä, että viestintä tapahtuu avoimesti ja että työympäristö on yhteishengeltään hyvä. Esimiehen työhön kuuluukin sekä viestintää että johtamista samaan aikaan. Esimiehen onkin tärkeää miettiä minkälaista viestintätäytyä käyttää, jotta se vaikuttaa työsuoritukseen positiivisesti. (Juholin 2013, 55 - 57.)

Informointi on suunniteltua ja tietoista tiedonvälitystä, joka on usein yksisuuntaista ja selkeää. Päivittäisviestintään verrattuna informointi on selvästikin yksisuuntaisempaan ja muodollisempaa. Informointi on yleensä hyvin selkeää, joten sen välitykseen ei tarvita suurempia keskusteluja. Teknologia on muuttanut informointia niin, että viestejä voidaan lähettää ja täydentää usein ja helposti. Liiallinen, jatkuva tiedonvälitys voi kuitenkin johtaa myös informaation tehottomuuteen. Joissakin yrityksissä yrityksen sisällä eri osastoilla tiedotus saattaa olla myös todella puutteellista, toisella osastolla taas ylitehokasta. Tämä johtaa silloin ristiriitaisuuteen yrityksen sisällä. Ihmisten tiedonkäsittelykyky ei ole myöskään kehittynyt samassa tahdissa teknologian kanssa, joten se kannattaa muistaa tiedotusta suunniteltaessa. Vaikka periaatteessa tiedotus on yksisuuntaista, vaaditaan vastaanottajalta tarvitaan myös valppautta tiedon vastaanottoon, siksi se luokitellaan myös osaksi kaksisuuntaiseksi viestinnäksi. Ihmiset haluavat nykypäivänä enemmän merkitystä ja tulkintaa tiedolle, joten päivittäisviestinnän tärkeyttä ei tiedotuksen vierellä voi unohtaa. (Juholin 2013, 57 - 59.)

Esimiehen rooli yrityksen sisäisessä viestinnässä on todella tärkeää. Monella johtajalla ja esimiehellä on teknologian myötä käytössään erilaisia viestimiskanavia esimerkiksi sähköposti tai intranet, jonka kautta voi työntekijöidensä kanssa kommunikoida ja houkutus on suuri kommunikoida suurimmaksi osaksi juuri näiden kautta. Nykypäivänä esimiehet eivät kuitenkaan voi enää istua omissa työhuoneissaan ison työpöydän takana, vaan heidän täytyy tulla työntekijöiden luokse ja tutustua heihin, jotka tekevät ahkeraa työtä yritykselle. Millään muulla tavalla he eivät saa työntekijöiltä kunnioitusta tai muodostettua hyvää vuorovaikutussuhdetta heidän kanssaan kanssa. Esimiehen täytyy kantaa vastuu työntekijöistään, eli tietää keitä he ovat ja mitä sanottavaa heillä on. Tämän asian ymmärtäminen työntekijöiden kannalta on esimiestyössä keskeinen asia. (Argenti 2009, 198 - 199.)

## 4 Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen

### 4.1 Palkitsemisjärjestelmä Booster

Palkitsemisjärjestelmä Avecra:lla määritellään yrityksen TES:in ulkopuolisena, yleensä aineellisenä palkkiona, jonka yritys itse päättää. Tuloksellisuus määritellään tiettyjen tavoitteiden ja tehtävien ylittämällä, joka koostuu monesta eri osa-alueesta. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi tarkemmin palkitsemisjärjestelmän mallia ja sen eri osa-alueita.

Avecran palkitsemisjärjestelmä Booster kehitettiin johtoryhmän toimesta. Boosteria kokeiltiin pilottijakson voimin viisi kuukautta vuonna 2012, ja tammikuussa 2013 tapahtui Boosterin kokonaisvaltainen käyttöönotto. Booster pohjautuu pisteiden ansaitsemiseen eri tasoilla. Jokainen henkilökunnan jäsen omaa oman pistetilin, johon ansaitaan pisteitä eri mittareiden perusteella. Joissakin mittareissa tasapuolisuuden takaamiseksi, pisteet ovat suhteutettuina työntekijän työtunteihin. Työtuntien suhteuttaminen tarkoittaa siis sitä, että jos täydet työtunnit yrityksessä ovat 159 tuntia neljän viikon aikana, ja työntekijä työskentelee vain 90 tuntia tällaisella jaksolla, ansaitsee hän vain 60 prosenttia maksimipisteistä. (Avecra 2013b.)

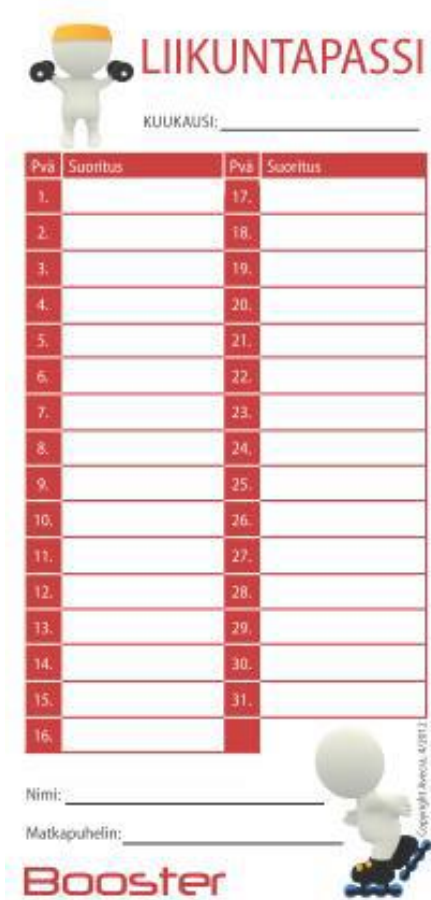
Pisteiden ansaitseminen koostuu eri mittareista ja eri tasoista. Mittareiden tasoja ovat; koko Avecra, liiketoimintayksiköt, yksittäiset yksiköt tai alueet, henkilökohtaiset, sekä bonuskampanjat. Avecran sisällä on useampi yksikkö, joten muutamat mittarit ovat personoitu yksikkökohtaisesti. (Avecra 2013a.)

Avecran tason mittari mittaa liikevoiton budjetin ylitystä. Mikäli budjetoitu voitto on ylittynyt yli 5 prosenttiyksiköllä, on pisteet ansaittu. Tällä mittarilla on kaksi eri jaksoa, tammi-kesäkuu, josta voi ansaita enintään 800 pistettä, sekä koko kalenterivuosi, josta voi ansaita enintään 3200 pistettä. Liiketoimintayksikkökohtainen mittari on henkilöstötutkimuksen vastausprosentti. Mikäli vastaajia yhden liiketoimintayksikön, kuten ravintola-linjan, sisällä on enemmän kuin 80 prosenttia, ansaitsee jokainen työntekijä tässä liiketoimintayksikössä 1500 pistettä. (A, Avecra 2013a.)

Yksikkö tai aluekohtaisia mittareita on Boosterissa kaikista eniten. Kuten aiemmin kävi ilmi, on joitakin mittareita personoitu yksikkökohtaisesti. Ravintolalinjan sekä junatarjoilijoiden mittari on keskiostoksen nousu yli 5 prosenttia kuukausitasolla verrattuna edellisvuoteen, josta ansaitsee enintään 400 pistettä suhteutettuna työtunteihin. Varaston mittari on inventointieron pitäminen 1,5 prosentissa tai sen alapuolella, ja samoin tästä ansaitsee enintään 400 pistettä työtunteihin suhteutettuna. Keittiön mittari on hävikin pitäminen alle 1000 euron arvoisena kuukausittain, tämän toteuttamisesta ansaitsee enintään 400 pistettä, myös suh-

teutettuna työtunteihin. Yksikkö ja aluekohtaisella tasolla on myös kuukausittain vaihtuva kampanjamittari, jolla yritetään luoda vaihtelua järjestelmään. Kampanjamittari voi olla esimerkiksi joulun alla glögin myyntiä koskeva tavoite, tai jossakin kuussa työtapaturmien nollasumma. Vaihtuvasta kampanjamittarista ansaitsee pisteitä enintään 200. Viimeinen yksikkö tai aluetason mittari on sairauslomaprosentti. Terveystieteiden ammattilaiset pitävät alan sairausloman keskiarvona 4 prosenttia kaikista työtunneista kuukaudessa. Sen ylimenevät prosentit tutkimuksen mukaan ovat ennaltaehkäistävissä muutoin kuin lääketieteellisin keinoin. Joten tämän prosentin alittamisesta jokainen ansaitsee enintään 250 pistettä, työtunteihin suhteutettuna. (Avecra 2013a.)

Henkilökohtaisia mittareita Boosterissa on kaksi. Toinen niistä on fyysiseen hyvinvointiin liittyvä liikuntapassi, joka nähdään kuvassa 4. Jokainen työntekijä merkkää liikuntapassiin itse, mikäli on harrastanut hikoiluttavaa liikuntaa, vähintään 12 kertaa 45 minuuttia kuukauden aikana. Joka kuukausi tästä saa 150 pistettä. Tämä passi palautetaan lähimmälle esimiehelle, eli tässä luotetaan työntekijän rehellisyyteen. Toinen henkilökohtaisista mittareista on nimeltään kuukauden onnistuja. Esimies voi palkita joinain kuukausina yhden työntekijän onnistumisesta esimerkiksi asiakaspalvelutilanteissa tai myyntiponnisteluissa. Tästä esimies voi antaa enintään 300 pistettä, mutta joka kuukausi sitä ei tarvitse antaa. (Avecra 2013b.)



**LIIKUNTAPASSI**

KUUKAUSI: \_\_\_\_\_

Pvä	Suoritus	Pvä	Suoritus
1.		17.	
2.		18.	
3.		19.	
4.		20.	
5.		21.	
6.		22.	
7.		23.	
8.		24.	
9.		25.	
10.		26.	
11.		27.	
12.		28.	
13.		29.	
14.		30.	
15.		31.	
16.			

Nimi: \_\_\_\_\_

Matkapuhelin: \_\_\_\_\_

**Booster**

Kuva 4: Liikuntapassi Booster (Avecra 2013.)

Pisteitä kerätään siis koko kalenterivuoden ajan. Palkinnot, paitsi virike-setelit, ovat veronalaista tuloa, joten niistä maksetaan ennakonpidätys henkilökohtaisen veroproosentin mukaan. Heti kun jokin näistä palkintojen pisterajoista on täyttynyt, voi jonkin palkinnoista lunastaa. Kuvassa 5 nähdään millaisilla pisteillä erilaisia palkintoja työntekijät voivat itselleen lunastaa. Jos Työntekijä X on lokakuussa kerryttänyt pisteitä 7200, voi hän lunastaa Intersportin lahjakortin itselleen jo ennen kuin pisteiden kerääminen on päättynyt. (Avecra 2013a.)

Taso	Palkinto	Arvo	Pisteraja
1.	4 kpl Virike-seteli (á 5 €)	20 €	2 400 p
2.	Tuotepalkinto	n. 50 €	4 500 p
3.	Intersport -lahjakortti	80 €	6 500 p
4.	Vapaapäivä	7,5 h	10 000 p
5.	Rahapalkinto	350 €	13 000 p

Kuva 5: Palkintotaulukko Booster (Avecra 2013.)

Näiden palkintojen lisäksi, mikäli Avecran vuoden liikevaihdon budjetoitu voitto ylittyy yli 5 prosentilla, saavat kolme eniten pisteitä kerännyttä matkalahjakortit palkinnoksi. Kolmas sija arvoltaan 500 euroa, toinen sija 1000 euroa, ja ensimmäinen sija 1500 euroa. Matkalahjakortin voi siis ansaita, vaikka olisikin lunastanut pisteillään jo muita palkintoja. (Avecra 2013a.)

Omia pisteitään, sekä yksikön ja koko Avecran pistetilannetta, voi seurata Boosterin internet-sivuilta, johon pääsee kirjautumaan omalla henkilönumerollaan. Boosterin sivuilta voi myös katsoa sekä lunastaa palkintoja pisterajan täyttyessä. Sivuilta löytyvät myös Boosterin ohjeet ja säännöt sekä osio, johon lisätään ajankohtaista tietoa. Jokaisen yksikön esimiehen tulisi myös tulostaa kuukausittain pistetilanteet omalta sivultaan. Esimiehet voivat antaa pisteitä ja hallita työntekijöitään omilla sivuillaan. Sieltä käsin he voivat lisätä tai poistaa pisteitä työntekijöitään, muutostilanteiden sattuessa kohdalle. (Avecra 2013b.)

## 4.2 Teemahaastattelu

### 4.2.1 Teemahaastattelun teoria

Haastattelu voidaan luokitella jonkinlaiseksi keskusteluksi, mutta se mikä sen erottaa tavallisesta keskustelusta on, että vain toinen osa-puoli pitää ohjia käsissään. Tämä osapuoli on haastattelija. Haastattelija asettaa kysymykset ja keskustelun suunnan, kun taas haastateltava antaa vastauksia kysymyksiin. Haastattelu on järjestelmällinen tiedonkeruumenetelmä, jolla on omat tavoitteet ja sen avulla pyritään saamaan laadullista ja luotettavaa tietoa. Tutkimuksissa haastattelut voidaan jaotella kolmeen eri ryhmään, riippuen haastattelumuodosta. Haastattelun voi suorittaa niin sanotusti avoimena haastatteluna tai hyvinkin tarkasti säädeltyä eli lomakehaastatteluna, tai niiden välimuotona teemahaastatteluna. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 196 - 197.)

Teemahaastattelulle ominaista on se että haastattelun aihepiirit on päätetty etukäteen, mutta kysymysten järjestys ja muoto voi puuttua. Teemahaastattelua voi luonnostella nimenomaan näiden teemojen mukaan, mutta riippuen haastateltavan vastauksista haastattelu kehittyy johonkin suuntaan. Ensisijaisesti teemahaastattelua käytetään kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa, mutta sitä voi hyödyntää myös kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa yritetään selvittää enemmänkin jonkin ilmiön merkitystä ja tarkoitusta, kuin taas määrällisessä tutkimuksessa selvitetään suurempia ilmiöitä tilastollisella tavalla. (Hirsjärvi ym. 2005, 197 - 198.)

Teemahaastattelu voidaan toteuttaa sekä yksilöhaastatteluna, että myös pareissa tai ryhmässä. Yksilöhaastattelu on yleisin tapa toteuttaa haastattelu, mutta pari- ja ryhmähaastatteluisa on huomattu, että haastateltavat ovat vapautuneimpia ja luonnollisempia kuin ollessaan

haastattelutilanteessa yksin. Tämä ei kuitenkaan sulje pois sitä etteivätkö yksilöhaastattelut antaisi yhtä hedelmäisiä tuloksia. Tulokset ovat siis kiinni osin haastateltavista ihmisistä ja heidän mieltymyksistään. Tutkijan onkin pohdittava oman aiheen ja haastateltavien perusteella, millä tavalla saisi haastattelulle parhaan tuloksen. Ryhmähaastattelu on oiva keino säästää aikaa ja saada useamman henkilön tiedot samalla kertaa. Ryhmällä voi olla auttavaa vaikutusta yksilöille asioissa, jotka ovat esimerkiksi muistiperäisiä. Ryhmällä voi olla myös negatiivinen vaikutus. Se voi estää kielteisten asioiden esilletulon, jos ryhmässä on yksi tai useampi hallitseva henkilö, joka pyrkii päättämään keskustelun suunnan. (Hirsjärvi ym. 2005, 199 - 200.)

Teemahaastattelulla on oma logiikkansa. Liian nopea eteneminen jättää yleensä arvokasta tietoa saamatta, joten on tärkeää käsitellä jokainen teema tarkasti läpi aloittaen yleisistä ja jatkaen yksityiskohtaisempiin kysymyksiin. Haastattelu on enemmän avoin keskustelu, eli tarkentavia kysymyksiä saa ja pitääkin esittää. Haastateltavan vastaukset antavat uutta näkökulmaa, joihin haastattelija tarttuu tekemällä lisäkysymyksiä, näin saadaan keskustelu sujuvaksi ja kaksisuuntaiseksi. Teemahaastattelun kysymykset eivät saa sisältää sellaisia sanamuotoja ja kysymyssanoja, jotka mahdollistavat kysymykseen vastaamisen sanoilla kyllä tai ei. On siis hyvin oleellista kysyä mitä, miksi ja kuinka, koska näihin vastaaminen edellyttää selittämistä ja perustelemista. (Kananen 2012, 104 - 106.)

Usein haastattelu voidaan nauhoittaa, jotta haastattelutilanteeseen voidaan palata takaisin myöhemmin. Kun haastattelu nauhoitetaan, ei haastattelijan tarvitse kirjata vastauksia ylös, vaan hän voi olla keskustelussa täysin mukana. Nauhoitteeseen saadaan kaikki puhe, tauot sekä äänenpainotukset tallennettua. Jos haastattelusta kirjattaisiin vain muistiota, ei tällaisia tietoja olisi mahdollista saada, varsinkaan jos haastattelijoita olisi vain yksi. (Kananen 2012, 108 - 109.)

Mikäli haastattelu nauhoitetaan, ryhmä ei saa haastattelutilanteessa olla kovin suuri, jotta nauhoitteelta pystytään erottamaan jokaisen yksilön äänet. Ryhmäkoon kasvaessa yli kolmeen henkilöön tällainen ilmiö saattaa vahingoittaa tutkimustuloksia. Näitä seikkoja onkin huomioitava tulosten analysoinnissa. Teemahaastattelun kesto on yleensä tunnista kahteen tuntiin. Osa vastaajista voi olla hyvinkin puheliasta sorttia, mutta jotkut hyvin niukkasanaisia, joten haastattelijan on varauduttava haastattelun keston lyhentymiseen tai pidentymiseen. (Hirsjärvi ym. 2005, 200.)

Tallenteet joudutaan myöhemmin purkamaan tekstin muotoon eli litteroidaan. Litterointi on hidas työvaihe, ja on eri tasoja miten se voidaan suorittaa. Haastattelun purku voidaan suorittaa sanasta sanaan eli sanatarkasti tai tiivistäen lauseiden ydinsanomien eli propositiotasois-



ti. Litterointi kannattaa ensin purkaa kokonaisuudessaan suureksi tekstiksi, josta se segmentoidaan eli lajitellaan eri asiakokonaisuudet kappalejaoilla. (Kananen 2012, 108 - 111.)

Analysoitavaa tekstiä voi syntyä runsaasti aineiston purkamisen jälkeen. Silloin on tärkeää lukea aineistoa myös kokonaisuutena, vaikka se onkin jo tullut tutuksi kahteen otteeseen, itse haastattelun sekä aineiston purkamisen aikana. Aineiston tulee tulla hyvin tutuksi tutkijalle, jotta sen analysointi onnistuu hyvin. Aineiston lukemiseen täytyy siis sijoittaa aikaa, näin sen lukemisesta syntyy yleensä syvempiä ajatuksia kuin nopealla läpiluvulla. Aineistoa tulee myös kuvailla, eli kartoittaa haastattelutilanteiden ja haastateltavien ominaisuuksia. Tällöin vastataan kysymyksiin miten, kuka, milloin ja missä. Kuvailu voidaan suorittaa joko vahvasti tai heikosti. Vahvassa kuvauksessa pyritään hyvin tarkasti kuvailemaan tutkimuksen kohteena olevan ilmiö, kun taas heikossa kuvauksessa kerrotaan pelkästään fakta-tietoa. Laadullisen tutkimuksen aineistoa tulee myös luokittelemaan tulosten saamiseksi. Se on tärkeää, jotta aineiston eri osia pystytään vertaamaan toistensa kanssa. Luokat ovat kuin käsitteellisiä työkaluja, joilla voidaan löytää aineistosta oleellisia ja tärkeitä piirteitä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 143-147.)

Analyysillä tarkoitetaan yleensä aineistonkäsittelyn koko prosessia, aina sen alkuvaiheesta loppuvaiheen tulkintoihin ja lopputuloksiin. Laadullisen aineiston analyysiä voidaan kutsua myös osin synteetiksi. Analyysissä eritellään aineistoa, kun taas synteetissä yritetään luoda kokonaiskuvaa. Aineiston analyysi muuttuu siis matkan varrella myös synteetiksi. Aineiston luokittelun ja luokkien yhdistelyn jälkeen tullaan synteetin kautta takaisin suurempaan kokonaisuuteen ja sen tulkintaan. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 143 - 144.)

#### 4.2.2 Teemahaastattelun toteutus

Teemahaastattelun kysymykset suunniteltiin tietoperustan avulla. Toimeksiantajan ja opin-  
näytetyöntekijä pohtivat yhdessä sitä, minkälaista tietoa haastatteluilla haluttiin saada. Poh-  
dinnan tuloksena päädyttiin siihen, että haastattelulla haluttiin saada mielipiteitä nykyisestä  
järjestelmästä ja nostaa samalla esille keskustelua sen toimivuudesta ja mielenkiintoisuudes-  
ta. Myös järjestelmästä tiedottamisesta ja sen tavoista haluttiin lisätietoa, jotta tulevaisuu-  
dessa voitaisiin suunnitella tiedotuksen kehittämistä. Haastattelupohjan teemoiksi tulivat  
Boosterin nykytila, informointi sekä Boosterin tulevaisuus. Boosterin nykytilassa pyrittiin saa-  
maan tietoa Boosterin antamasta kuvasta, Boosterin merkityksestä työntekijälle sekä Booste-  
rin tavoitteista, palkinnoista ja niiden houkuttelevaisuudesta. Informointi teemassa selvitet-  
tiin, millä tavalla Booster näkyy arkityöskentelyssä, miten siitä tiedotetaan ja sen käyttöön  
perehdytetään, sekä onko siitä tiedottaminen toimivaa. Boosterin tulevaisuuden teemassa  
haettiin henkilökunnan näkemystä ja mielipidettä siihen, miten Boosteria voitaisiin kehittää  
ja miten siitä saataisiin houkuttelevampi.

Haastattelut toteutettiin marras-joulukuussa 2013. Haastatteluissa haastateltiin yhteensä kahdeksaa henkilöä, joista kolme työskentelivät junaravintoloissa, yksi kahvilapisteessä sekä neljä seurusteluravintoloiden puolella. Haastatteluja toteutettiin yhteensä viisi. Kolme haastatteluista toteutettiin yksilöhaastatteluna ja kaksi haastatteluista ryhmähaastatteluina, joissa toisessa oli kaksi ja toisessa kolme henkilöä. Osa haastatteluista jouduttiin tekemään ryhmähaastatteluina, koska työntekijöiden aikataulut olivat kiireellisiä. Kaikki haastattelut tapahtuivat Avecran ravintoloiden ja henkilökunnan tiloissa Helsingin rautatieasemalla.

Aineisto analysoitiin jakamalla litteroidut haastattelut samojen teemojen mukaan, jonka mukaan haastattelut toteutettiin. Näin oli järjestelmällistä analysoida samoja teemojen vastauksia haastateltavien välillä, koska eri haastateltavien vastaukset ja mielipiteet samasta teemasta olivat peräkkäin näkyvissä. Samoista teemoista nostettiin tuloksiin asioita, jotka tulivat ilmi useissa haastatteluissa. Teemahaastattelujen tulokset ovat esitelty haastattelumallin mukaisessa järjestyksessä.

Tuloksissa on tarkennettu samaa mieltä olevien haastateltavien määrä kokonaismäärästä seuraavanlaisesti; muutama (3/8), joka tarkoittaa siis että kolme henkilöä kaikista kahdeksasta haastateltavasta. Näin lukijalla on käsitys siitä kuinka moni oli samaa mieltä eri asioista haastatteluissa.

#### 4.3 Teemahaastattelun tulokset

##### 4.3.1 Boosterin nykytila

Haastateltavilta tuli esille erilaisia kuvauksia Boosterista, pääasiassa työntekijöiden saama kuva oli aika mitäänsanomaton ja etäinen. Järjestelmää kuitenkin arvostettiin ja ymmärrettiin, että se oli suunniteltu henkilökuntaa varten.

Monen (6/8) kohdalla tuli ilmi se, etteivät he tietäneet miten ja miksi kuukauden onnistujan pisteitä saa. Heidän yksiköissään oli ollut tilanteita, joissa joku työntekijöistä on saanut pisteet, mutta tarkkaa syytä mistä pisteet ansaittiin, ei oltu ilmoitettu. Joissakin yksiköissä, myös se kuka ylipäätään pisteet oli saanut, oli jäänyt epätietoisuuteen joinakin kuukausina. Joidenkin (4/8) haastateltavien mielestä esimies oli myös jakanut pisteitä epäoikeudenmukaisesti vuoden aikana, esimerkiksi paljon samoille henkilöille peräkkäisinä kuukausina.

Sairauspoissaolomittarin syitä mietiskeltiin haastatteluissa. Muutama (3/8) mainitsi, ettei ollut ymmärtänyt miksi mittari oli mukana. Se herätti ajatuksia siitä, että johto ajattelee että

työstä ollaan pois liian helposti, vaikka oltaisiin kunnolla kipeinä. Sairauslomalle jäädessään tulee sellainen olo, että ikävää jättää työtoverit pulaan miehityksessä.

Muutama (3/8) mainitsi, että henkilöstötutkimukseen vastaaminen on hyvin helposti saavutettavissa oleva mittari. Vain yhden mielestä olisi käteväämpää, jos tutkimus olisi sähköisessä muodossa, eikä epämääräisinä lappusina. Liikuntapassi oli suurimman osan (5/8) mielestä helposti saavutettavissa. Muutaman (3/8) mielestä oli luonnollista, että kuukaudessa liikutaan liikuntapassiin tarvittavien merkintöjen edestä.

Pari (2/8) haastateltavista oli hieman epävarmoja koko Booster järjestelmästä ja siitä miten se toimii. Haastatteluissa mainittiin syiksi muun muassa etteivät he ymmärtäneet miten pisteitä kerrytetään henkilökohtaisesti, tai miten lasketaan kuinka paljon jokainen on pisteitä ansainnut.

#### 4.3.2 Informointi

Haastateltavista pari (2/8) oli tullut töihin Avecralle ensin henkilöstövuokrausyrityksen kautta. Heidän mielestään Boosterin käyttöön perehdytys heidän osalta olisi unohtunut sen takia, koska siirtyminen Avecran kirjoille tapahtui vasta sen jälkeen, kun he olivat jo useita kuukausia työskennelleet henkilöstövuokrausyrityksen kautta. Työntekijän tietopaketin luku oli jäänyt monelta (5/8) tekemättä tai he eivät muistaneet ovatko ylipäättään sellaista saaneet. Muutama (3/8) ei tietänyt koko tietopaketin olemassaolosta mitään tai tunsu sen olevan raskas lukea.

Haastateltavien mukaan Boosterin näkyvyys yksiköiden arkityöskentelyssä pääasiassa rajoittui Boosterin eri kampanjamittareihin. Pari (2/8) kertoi, että Booster näkyi lisämyynnin merkeissä jokapäiväisessä työssä. Varsinkin junapuolella kampanjoihin osallistuttiin jo tuotteiden valitsemisen kautta aina niiden myyntiin ja tavoitemyyntien tavoitteluun saakka. Junapuolella myös ekstra-työntekijät olivat mukava kampanjatuotteiden myynnissä täysillä, vaikka eivät saaneetkaan osallistua Boosteriin. Ravintolapuolella kampanjat olivat tiedossa, ja niistä tiedotettiin palaverissa sekä työpisteellä olevien paperisten tiedotteiden kautta, mutta työntekijät eivät olleet mukana tuotteiden valitsemisessa. Muutaman (3/8) mielestä Boosterin tavoitteiden saavuttamiseen annettuja työkaluja ei ole ollut tarpeeksi, joten tavoitteita on vaikea saavuttaa. He esimerkiksi viittasivat siihen, että keskiostoksen kasvattaminen kuuluu aivan tavallisiin työtehtäviin, joten se tavoitteena on kyseenalainen.

Kaikissa haastatteluissa kävi ilmi, että Boosterista tiedotus tapahtui periaatteessa yksiköiden palaverissa, mutta pääasiassa työpisteillä olevissa tiedotteissa. Tiedotteet toimivat hyvin informaation kertomisessa työntekijöille nykyisen käytännön mukaan, eikä kukaan ilmaissut

halukkuutta saada niitä sähköisesti. Muutama (3/8) toi esiin idean, jossa tiedotus olisi yksikökohtaisempaa useammin, ehkäpä ravintolapäällikön toimesta, ja koskien koko AVECRAA hie-  
man harvemmin. Puolet (4/8) kertoivat yleensä vain tarkistavansa parhaimpien pisteitä saa-  
neiden nimet tiedotteista, eivätkä välttämättä lue koko tiedotetta muilta osin.

Hyvin monen (7/8) mielestä palkintojen pisterajat olivat korkeat. He eivät tietäneet mitä pi-  
täisi tehdä, jotta pääsisi parhaiden pisteiden saajien joukkoon. Parhaimpien pisteet tuntuivat  
hyvin kaukaisilta, ja suurin osa (6/8) ajattelikin ettei voisi yltää niihin asti. Pari (2/8) mainit-  
si, että olisi kiva tietää konkreettisesti kuinka niin hyvin pisteisiin on mahdollista päästä.

#### 4.3.3 Boosterin tulevaisuus

Muutama (3/8) toivoi, että jokaisen työntekijän työpanosta voitaisiin tarkastella henkilökoh-  
taisesti pisteitä annettaessa. Esimerkiksi kassakoneeseen voisi aina rekisteröidä kuka on myy-  
nyt tuotteita, näin voitaisiin antaa rehellisesti pisteitä eri työntekijöille. Tällöin saataisiin  
oikeaa tietoa työntekijöiden myyntitaidoista ja panoksesta sekä nähtäisiin kuinka paljon hen-  
kilö on myynyt esimerkiksi kampanjatuotteita. Ratkaisevana tekijänä ovat työtunnit, mutta  
todellisuudessa ne jotka tekevät vähemmän tunteja saattoivat olla niitä myyntitykkeitä. Tämä  
saattoi johtua esimerkiksi siitä, että he tekivät pääasiassa ilta-, ja viikonloppuvuoroja ja sil-  
loin heille kuuluisi antaa samat pisteet kuin kokopäiväisille työntekijöille. Ehdotetulla voi kui-  
tenkin olla negatiivista vaikutusta työilmapiiriin. Jos tiedot työkavereiden myynneistä leviäi-  
sivät sellaisille, jotka eivät osaa käyttää tietoa positiiviseen ja kehittävään toimintaan, voisi  
tämä olla huono asia. Haastateltavat ehdottivat että yksikön huonoin ja paras myyjä voitaisiin  
näillä tiedoilla laittaa samaan vuoroon. Tällöin huonompi myyjä saisi myyntivinkkejä nähtyään  
miten paras myyjä toimii. Heidän ei välttämättä tarvitsisi tietää, miksi juuri heistä on tehty  
työtiimi.

Lahjakortti oli suurimman osan (5/8) mielestä hyvä palkinto ja pisterajakin oli saavutettavis-  
sa. Mietiskelyä herätti se voisiko lahjakortti olla mahdollisesti jonnekin muualle kuin urheilu-  
liikkeeseen, vaikka tässäkin ymmärrettiin sen tarkoitus kannustaa työntekijöitä liikkumaan.  
Käytännöllisyyttä kuitenkin kaivattiin. Ihmetystä herätti myös vapaapäivän arvo palkintotau-  
lukossa. Vapaapäivää huonona palkintona piti hyvin moni (7/8), he eivät haaskaisi pisteitään  
vain yhteen vapaa-päivään. Osa halusi palkinnoksi mieluummin konkreettisen tuotteen, ja osa  
enemmän palkintoja liittyen elämyksiin ja rentoutumiseen, joita voisi tehdä ja hyödyntää va-  
paa-ajalla. Rahapalkinto oli hyvä houkutin, mutta valitettavasti puolet (4/8) tunsivat, ettei  
voisi ikinä yltää niihin pisterajoihin. Tuotepalkinnot jäivät aika mitäänsanomattomiksi haas-  
tattelujen perusteella.

Yli puolet (5/8) kertoivat haluavansa enemmän yhteistoimintaa Boosteriin. Muutama (3/8) mainitsi, että virkistyspäivät ovat todella tärkeitä, ja olisi kivaa jos palkinto liittyisi jotenkin näihin. Todella hyvänä palkintona pidettiin sitä, jos tiimi saisi yhdessä tehdä jotain mukavaa ansaituilla pisteillä. He mainitsivat myös, että Booster voisi olla enemmän tiimihenkeä parantava järjestelmä, jossa olisi enemmän yhteistoimintaa.

#### 4.4 SWOT- analyysi

SWOT- analyysi on tärkeä työkalu monen eri ihmisen työssä. Se on yksi oleellisimmista ja arvostetuista strategisen suunnittelun työvälineistä. Se koostuu sanoista strengths eli vahvuudet, weaknesses eli heikkoudet, opportunities eli mahdollisuudet sekä threats eli uhat. Sitä käytetään usein apuna vaikeiden tilanteiden päätöksentekomenettelyssä sekä vaihtoehtojen vertailussa. Strategisessa suunnittelussa SWOT:in avulla voidaan ryhmitellä asioita ulkoisiin sekä sisäisiin ryhmiin. SWOT:in käyttäjät miettivät ensin sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia, jotka voivat käsitellä esimerkiksi kapasiteettia, tehokkuutta, taloudellisia resursseja tai imagoa. Seuraavaksi mietitään ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia kuten trendit, yhteistyökumppanit, teknologia, ympäristö tai kilpailijat. (Helms & Nixon 2010.)

SWOT- analyysi oli tärkeä osa tätä tutkimusta. Sen avulla pystyttiin analysoimaan tarkasti kaikkia nykyisen järjestelmän ominaisuuksia, jotta tiedettiin mihin suuntaan järjestelmää pitäisi lähteä kehittämään. SWOT- analyysin kautta nähtiin, mitä ominaisuuksia järjestelmässä kannattaisi parantaa tai ehkäpä jättää kokonaan pois. Uhkien kartoittaminen helpottaa tulevaisuudessa järjestelmän käyttöä ja suunnittelua. Boosterin SWOT-analyysin tekeminen pohjautuu teemahaastattelujen tuloksiin sekä yrityksen sisäisessä käytössä olevien Boosterin tietopakettien lukemiseen. Analyysi pohjautui myös opinnäytetyöntekijän omiin kokemuksiin yrityksessä.



Kuvio 1: Boosterin SWOT -analyysi

#### 4.4.1 Vahvuudet

Boosterilla oli hyviä vahvuuksia ja muun muassa yhdessä haastattelussa todettiin, että tämä järjestelmä on parasta mitä on Avecralla koskaan ollut. Eli jo itse järjestelmän olemassaolo tuottaa työntekijöille positiivista ajattelutapaa, sekä tunnetta siitä että yritys haluaa antaa jotakin lisäarvoa työntekijöille.

Booster kannusti liikuntapassin puitteissa liikkumaan, eli pitämään huolta itsestään myös työajan ulkopuolella, niin että töitä on mukava tehdä ja että oma jaksaminen olisi täydessä mitassa. Teemahaastatteluissa myös todettiin, että suurin osa palkinnoista on mielenkiintoisia ja tavoittelemisen arvoisia, mutta joissain palkinnoissa olisi vielä parantamisen varaa. Yleiskatsaus palkinnoista oli kuitenkin työntekijöiden mielestä positiivinen?. Hyvänä pidettiin myös sitä, että työntekijät tietävät jo alusta pitäen mitä palkintoina on, ja kuinka paljon pisteitä eri palkintotasoille tarvitaan.

Myös Boosterin eri kampanjat todettiin haastatteluissa hyviksi. Jotkin yksiköistä pääsivät mukaan kampanjoiden suunniteluun jo tuotteiden valinnasta asti. Tämä sai hyvin työntekijät sitoutumaan kampanjaan, sillä he ovat itse olleet mukana suunnittelemassa sitä.

#### 4.4.2 Heikkoudet

Boosterin heikkoudet olivat haastatteluiden pohjalta aika selkeitä. Järjestelmä oli monimutkainen, ja ehkä juuri mittareiden ja pisteiden ansainnan eritasoisuus oli se, mikä sitä aiheutti. Haastateltavista muutamat eivät olleet ymmärtäneet järjestelmää kunnolla, varsinkaan sitä, miten pisteitä voi konkreettisesti kerätä itselleen. Tämä johtui suoraan perehdytyksen ongelmista. Monesta teemahaastattelusta kävi ilmi, ettei esimiehen kanssa ole järjestelmää käyty läpi, ja näin järjestelmä on jäänyt hyvinkin epäselväksi monelle työntekijälle. Kaikki työntekijöistä eivät olleet saaneet tai lukeneet työntekijän tietopakettia, jolloin ei voitu olettaa, että he tiesivät täysin miten järjestelmä toimii ja miten se on koostettu.

Työntekijöillä oli erilaisia kuvia Boosterista järjestelmänä. Haastatteluista nousi ylös sanoja kuten etäinen ja mitäänsanomaton. Tämä kertoi siitä, ettei järjestelmä ollut koskettanut työntekijöitä henkilökohtaisella tasolla ollenkaan. Yhdessä haastattelussa nousi kuitenkin esille, ymmärrys siitä että järjestelmällä yritettiin tuottaa pientä lisäarvoa työntekijöille. Kuitenkin suurimmassa osassa haastatteluja kävi ilmi, ettei järjestelmästä saatu kuva ollut täsmännyt siihen, minkä yritys halusi siitä mahdollisesti antaa.

Heikkoutena nousi esille myös yksi käytetyistä mittareista, kuukauden onnistuja. Suurimmassa osassa haastatteluja kävikin ilmi, etteivät esimiehet olleet käyttäneet tehokkaasti kuukauden onnistuja mittaria. Parissa yksikössä se kuka pisteet oli saanut, oli jäänyt epätietoisuuteen. Myös se, miten itselle olisi mahdollista ansaita kuukauden onnistujan pisteet, oli kysymysmerkki. Esimiehen tietopaketissa oli myös kirjattu, ettei näitä pisteitä tarvitsisi antaa työntekijöille joka kuukausi. Tästä nousikin esiin kysymys, että olisiko esimiehille ollut haastavaa miettiä pisteiden antoa työntekijöiden kesken?

#### 4.4.3 Mahdollisuudet

Boosterilla oli hyviä mahdollisuuksia. Tällaisella järjestelmällä pystyttäisiin vakiinnuttamaan työntekijöitä olemaan töissä kauemmin yrityksessä. Työntekijät tuntisivat, että yritys arvostaa heidän hyvää työpanostaan, ja haluaisivat vielä palkan lisäksi palkita jollakin muulla tavalla. Näin he sitoutuisivat vahvemmin itse yritykseen ja tuntisivat sen omakseen.

Järjestelmällä olisi myös mahdollisuus kehittää tiimityöskentelyä yksiköiden sisällä. Jotkin olemassaolevista mittareista suoritettiin jo nyt yhdessä tiimin kanssa, kuten kampanjat ja henkilöstötutkimukseen vastaaminen. Yksikkökohtaisten mittareiden lisäämisellä voitaisiin lisätä tiimityöskentelyn tarvetta, joka taas voi nostaa tiimin yhteishenkeä. Tiimillä voisi olla myös mahdollisuus yhteiseen palkintoon, jota voitaisiin hyödyntää vapaa-ajalla yhdessä.

Järjestelmä voisikin eri mittareiden ansiosta nostaa työmotivaatiota. Liikuntapassi sekä henkilöstötutkimukset edesauttavat henkisen ja fyysisen hyvinolon parantumista. Kampanjoiden kautta voitaisiin saada työntekijät kilpailemaan leikkimielisesti toistensa kanssa myyntituloksista ja kuukauden onnistujan mittarilla pyrittäisiin hyvään positiiviseen palveluun sekä innovatiivisuuteen.

Kampanjoiden kautta työntekijöitä voitaisiin kannustaan lisämyyntiin, joka tietäisi suoraa nousua myös liikevaihdon numeroihin. Järjestelmän kaikkien osa-alueiden toimiessa tehokkaasti, tulisi sen näkyä positiivisena nousuna myös liikevoitossa.

#### 4.4.4 Uhat

Suuri uhka olisi työntekijöiden mielenkiinnon lopahtaminen. Tämä tapahtuisi kun työntekijät eivät jostain syystä vain haluaisi ottaa osaa, tai jaksa kiinnostua järjestelmästä ja sen mahdollisuuksista. Tällöin järjestelmään olisi käytetty paljon aikaa ja vaivaa, mutta sillä ei saavutettaisi työntekijöiden mielenkiintoa eikä sille asetettuja tavoitteita.

Pisterajat olivat melkein kaikkien haastateltavien mielestä korkeat. Työntekijöistä tuntui siltä etteivät he pääse hyviin pisteisiin, tai eivät näe johonkin pisterajaan pääsyä kovan työskentelyn arvoisena. Moni voisi siis luovuttaa kesken pisteiden keruu -prosessin. Pisterajat tuntuivat hyvin korkeilta, etenkin jos tiedossa ei ollut tarkkaan, miten pisteitä voidaan ansaita. Sairauspoissaolon mittari oli aiheuttanut huonon kuvan työntekijöille. Se saattoi viestiä työntekijälle työnantajan epäluottamusta sairaustapaustilanteissa.

Taloudellinen tuottamattomuus voi olla aina uhka järjestelmissä, joiden suunnitteluun ja toteuttamiseen on käytetty paljon työtunteja. Jos järjestelmä ei saavuttaisi halutulla tavalla hyvää määrää työntekijöitä, voisi järjestelmä olla niin taloudellisesti kuin tarkoituksellisestikin tuottamaton. Silloin järjestelmällä ei tavoitettaisi palvelun, hyvinvoinnin tai myynnin tavoitteita, eli ei tuotettaisi yritykselle eikä työntekijälle lisäarvoa.

#### 4.4.5 SWOT -analyysin johtopäätökset

Booster palkitsemisjärjestelmän vahvuudet olivat selkeitä ja tärkeitä. Työntekijät olivat ymmärtäneet että järjestelmä on heitä varten, ja että sillä myös kannustettiin pitämään huolta omasta hyvinvoinnista. Sanomaa siitä, että järjestelmä tuottaa työntekijöille pientä ekstrapia, voisi ja pitäisikin käyttää hyväksi Boosterin tiedotteissa ja markkinoinnissa myös tulevaisuudessa. Myös erilaiset kampanjamittarit olivat toimivia, tulevaisuudessa työntekijöitä voitaisiin sitouttaa kampanjoihin jokaisessa yksikössä ottamalla työntekijät mukaan kampanjoiden



suunnitteluprosessiin heti alusta alkaen. Suurin osa Boosterin palkinnoista olivat hyviä, mutta jotta järjestelmällä pidettäisiin yllä kaikkien työntekijöiden mielenkiinto, olisi palkintoja hyvä päivittää ja ottaa huomioon työntekijöiden toiveet niiden suhteen.

Boosterin havaitut heikkoudet johtuivat vahvasti siitä, että järjestelmä ja sen käyttö oli hieman epäselvää ja ettei siitä oltu saatu kunnolla tietoa ja perehdytystä. Kunnollinen perehdytys järjestelmän käyttöön toisi selkeän kuvaa siitä, miten järjestelmä toimii eli miten pisteitä kerätään ja miten palkintoja lunastetaan, sekä miten omalla henkilökohtaisella panoksella siihen voi vaikuttaa. Kunnollisen perehdytyksen avulla saataisiin Boosterista saatua kuvaakin muokattua paremmaksi. Kuukauden onnistujan mittarin tehokkuutta tulisi vahvistaa ohjeistamalla esimiehiä käyttämään mittaria oikeudenmukaisesti yhtenä henkilöstöjohtamisen työkaluna. Tästä mittarista voitaisiin saada oikeilla käyttötavoilla erittäin suuri vahvuus järjestelmälle.

Järjestelmällä on erittäin potentiaalisia mahdollisuuksia. Sillä voitaisiin kehittää ja nostattaa tiimityöskentelyä, jonka avulla saatettaisiin jopa minimoida uhka työntekijöiden mielenkiinnon lopahtamisesta, koska yhdessä tekeminen on mukavaa ja innostavaa. Boosterin avulla on mahdollista vakiinnuttaa työntekijöitä pidempiin työsuhteisiin Avecralla, koska yrityksessä välitetään henkilökunnasta ja heidän hyvinvoinnistaan. Uhkina olivat korkeat pisterajat, joita hieman laskemalla työntekijöiden usko omaan pärjäämiseen järjestelmässä voisi parantua. Sairauspoissaolo mittarin antama kuva työntekijöille oli uhka järjestelmälle, joten sen poistaminen järjestelmästä voisi olla yksi ratkaisu uhkien minimointiin. Järjestelmä voi olla myös tuottamaton ja taloudellinen menetys voi olla suuri. Boosterin vahvuuksia ja mahdollisuuksia hyödyntämällä järjestelmästä voidaan saada hyvin tuottava sekä yritykselle että työntekijöille.

#### 4.5 Kehittämisehdotukset

Tässä luvussa esitellään Booster järjestelmän kehittämisehdotuksia. Kehittämisehdotukset pohjautuvat työn keskeisiin käsitteisiin, jotka esiteltiin tietoperustassa. Kehittämisehdotuksilla päästiin opinnäytetyön tavoitteeseen, eli kehitettiin palkitsemisjärjestelmää henkilökunnan mielipiteiden avulla, hyödyntäen työn tietoperustaa. Teemahaastatteluiden saadut tulokset ja niistä työstetty SWOT -analyysi olivat kehittämisehdotuksien perustana. On hyvä muistaa, että Booster on Avecran yksi henkilöstöjohtamisen tärkeistä työkaluista.

Esimiehen tietopaketissa oli mainittu, ettei kuukauden onnistujan pisteitä tarvitse antaa työntekijöille joka kuukausi, tämä herätti paljon kysymysmerkkejä siitä, miksi näin hyvää johtamisen ja palkitsemisen työkalua ei käytettäisi niin paljon kuin mahdollista? On hyvä miettiä Kauhanen toteamaa ohjetta (2010, 118 - 119), että esimiehen tulisi käyttää kaikki palkitsemi-

seen annetut voimavarat työntekijöiden palkitsemiseen, koska jokainen työntekijä on yrityksen tärkeä voimavara.

Kuukauden onnistuja -pisteitä tulisikin antaa useammin, mutta vähemmän kerralla. Esimiehelle tulisi antaa kunnon ohjeistus siitä, milloin ja mistä pisteitä eri työntekijöille annetaan. Pisteitä tulisi jakaa tasapuolisesti työntekijöille, ja niin usein kuin mahdollista, tietysti riippuen yksikön koosta. Tämä mittari on selkeästi tärkeä arvostuksen merkki työntekijöille ja sitä tulisi hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Kauhanen (2010, 118 - 119) totesi myös, että myös ei-täydellisiä suorittajia tulee kannustaa ja palkita, jotta he rohkaistuvat työssään. Se on totta, että kun joku tekee jotain erityisen hyvää työtä, ja keksii vaikka uuden kahvilatuotteen myytäväksi, siitä pitäisi antaa pisteitä, mutta tavallisia työtehtäviä ja iloista palveluasennetta ei saisi jättää tällaisen alapuolelle vaan myös näistä onnistumisista tulee palkita yhtälailla. Kaikki työntekijät eivät ole idearikkaita tai valmiita tuottamaan uutta, vaan tärkeää on, että he tekevät heille annetut työtehtävät hyvin ja antavat asiakkaille hyvää palvelua, jotta he tulevat asiakkaaksi yhä uudestaan. Myös henkilökunnalle tulisi kertoa pisteidenannon perustelut jotta kaikki voivat pyrkiä samaan. Mittari on erittäin hyvä ja toimii varmasti erittäin hyvin johtamisen ja palkitsemisen työkaluna, sen käyttöä tulisi vain hieman ohjeistaa ja tarkentaa esimiehille.

Sairauspoissaolon mittari poistetaan järjestelmästä. Tämä herätti vahvoja negatiivisia tunteita joidenkin haastateltavien keskuudessa. Mittari oli selitetty selkeästi työntekijän tietopakettissa, mutta loppujen lopuksi näytti siltä, ettei kovinkaan moni ollut lukenut pakettia tai he eivät ole ymmärtäneet mittaria lukemisen jälkeen. Tämä voi luoda epäluottamuksen tunnetta työntekijöille, joka voi johtaa siihen, että työntekijän sitoutuvuus yritystä kohtaan heikenee. Myös se, että mittarin takia töihin tultaisiin vajaakuntoisena voi johtaa vakavampiin ongelmiin ja pidempiaikaisiin sairauspoissaoloihin, kuten Elo ym. (2010, 15) totesivat.

Pisteitä olisi hyvä voida kerätä myös yksiköittäin, palkintona voisi olla sitten yhteistoimintaa yksikön jäsenille. Näin saataisiin koko yksikkö toimimaan yhdessä yhteistä päämäärää kohden. Näin yksikön jäsenet tukisivat ja kannustaisivat toinen toisiaan hyviin työsuorituksiin, ja palkintona olisi tietysti jotakin kivaa kaikille yhdessä. Tietysti joka vuosi yksiköillä on omat virkistyspäivät, mutta useammin tapahtuvaa yhteistoimintaa arvostettaisiin. Vuoden lopussa voitaisiin vielä puhua yksikön sisällä siitä, että halutaanko pisteet käyttää yhteiseen tekemiseen, vai jaetaanko pisteet kaikkien kesken. Jos pisteet jaettaisiin työntekijöiden kesken, voisi jokainen valita oman palkinnon Boosterin listasta omilla pisteillään. Jos kuitenkin yksikkö haluaa pitää pisteet yhtenäisinä, voidaan antaa tietty summa rahaa yksikön tekemisiin, esimerkiksi saunatilän vuokraukseen tai päivään linnanmäellä.

Haastatteluissa ilmeni, että junapuoli on mukana kampanjatuotteiden suunnittelussa. Voisiko tässä olla ratkaiseva tekijä kampanjoihin osallistumisessa? Selkeästi junapuolella ollaan vahvasti mukana kampanjatuotteiden myynnissä, mutta ravintolapuoli ei tuntunut olevan tarpeeksi innostunut. Kaikissa yksiköissä työntekijät tulisi ottaa mukaan koko kampanjaprosessiin, tällöin he saisivat valita itse tuotteet mitä lähdetään myymään, ja olisivat aivan eri tavalla sitoutuneet kampanjaan. Myös Luoma ym. (2004, 35) totesivat, että on tärkeää että työntekijät ovat myös itse mukana palkitsemisen mittareiden suunnittelussa.

Työntekijöitä tulisi perehdyttää paremmin Boosterin käyttöön. Jokaisen Booster-vuoden alussa olisi hyvä pitää esimerkiksi Booster-workshop eli pieni työpaja, jossa käytäisiin läpi Boosteriin liittyviä asioita ja sen käyttöä perusteellisesti. Tämä workshop voisi hyvin olla vaikka yksikön alkuvuoden palaverissa. Workshopissa esiteltäisiin kuvaesitys Boosterin käytöstä ja mahdollisista muutoksista edellisvuoteen verrattuna. Myös käytännön esimerkit tilaisuudessa olisivat tärkeitä, näin työntekijät ymmärtäisivät ja näkisivät sen helpoimmalla tavalla. Olisi myös hyvä saada kaikki tuntemaan Boosterin nettisivut ja oppimaan niiden käyttöä. Käytössä voisi olla vaikka tietokone aina kolmen henkilön ryhmälle, jotta kaikki saisivat lähituntumaa sivujen käyttöön. Esimiesten tulisi todella käydä Boosterin toimintamalli läpi uusien työntekijöiden kanssa heti alkuun, muuten se unohtuu ja sille on vaikea tehdä aikaa myöhemmin.

Vaikkakin Booster on suurelta osin aineelliseen palkitsemiseen keskittyvä järjestelmä, voi siihen silti yhdistää aineetonta palkitsemista, joka on myös hyvin tärkeää työntekijöille. Kuten Työsuojelurahaston 2006 vuonna tekemässä tutkimuksessa kävi ilmi että, aineetonta palkitsemista ei käytetä tarpeeksi yritysten palkitsemisjärjestelmissä. Myös Luoma ym. (2004, 43) totesivat, että aineeton palkitseminen on suoraan yhteydessä työntekijän sisäiseen motivaatioon. Yksiköillä olisi hyvä olla omat Booster-sivut jossa esimies pystyy kommentoimaan esimerkiksi viikonlopun myyntiä ja työpanosta. Myös tiedotteet uusista tuotteista ja muista ajankohtaisista asioista voisi laittaa sivuille, näin sivujen käyttö vakinaistettaisiin työntekijöiden keskuudessa. Tämä sivu olisi näkyvissä vain yksikön työntekijöille, esimiehille ja Avecran johdolle.

Työntekijät tuntuivat arvostavan, jos johto on kommentoinut yksikön tapahtumia hyvin kommentein. Kommentoinnista voisi tehdä henkilökohtaisempaa, jos ne laitettaisiin suoraan yksikön omalle sivulle, näin kaikki työntekijät näkisivät kommentin suoraan siltä joka sen on kirjoittanut, eikä se tulisi vain oman esimiehen kautta niin kuin käytäntö tänä päivänä toimii. Näin myös yrityksen johto vaikuttaisi olevan enemmän läsnä yksikön työssä ja sen seuraamisessa, eikä ainoastaan kaukainen hallinnollinen porras. On hyvä muistaa että Argentin (2009, 198 - 199) kirjoituksen mukaan on tärkeää, että esimies ei vain istu työpöydän takana vaan heidän täytyy tulla työntekijöidensä luokse. Tämä tarkoitus on erityisesti lähimpien esimiesten kannalta tärkeää, mutta myös yrityksen johdon kannalta sähköinen henkilökohtainen vies-

timinen olisi tehokkaampaa ja nykyiseen malliin verrattuna henkilökohtaisempaa kuin ainoastaan yksikköä kohden tapahtuma viestintä.

Muutaman (3/8) haastateltavan idea siitä, että alettaisiin henkilökohtaisesti mittaamaan työsuorituksia pisteiden saamiseksi, ei ole asia jota järjestelmään tulisi lisätä järjestelmään. Kuten työssä aiemmin on esitelty henkilöstön hyvinvointiin liittyviä asioita pohtineet Elo ym. (2010, 13 - 14) ovat todenneet, että keskittyminen yksilöiden työsuorituksiin lisää stressiä omasta työsuorituksesta ja on siten vahingollista työntekijän terveydelle ja hyvinvoinnille. Siten yksilöiden sijasta voitaisiin tarkastelun kohteeksi ottaa aiempaa useammin pienempi yksikkö tai alue, joka käy toteen Boosterissa.

Pisterajoja tulisi muuttaa jonkin verran. Jokaisessa haastattelussa kyseenalaistettiin palkintojen korkeita pisterajoja. Pisterajojen tiputuksella saataisiin houkuteltua lisää työntekijöitä ottamaan osaa ja oikeasti peliin mukaan. Helposti saatavia pisteitä eli, henkilöstötutkimukseen vastaaminen 1 500 pistettä, ja sen lisäksi 11 palautettua liikuntapassia eli 1 650 pistettä, yltävät jo 3 150 pisteeseen, joka on jo lähellä tuotepalkinnon rajaa. Virike-seteleiden arvo ja pistemäärä 2 400 on hyvä, niin sanotulle alimmalle tasolle, sitä ei tarvitsisi lähteä muuttamaan. Tuotepalkinnon pisterajaa tiputettaisiin 4 000 pisteeseen, ja tuotepalkintojen arvoa tiputettaisiin 40 euroon. Tuotepalkinnon jälkeen voisi pisteraja olla 5 500, ja sillä voisi lunastaa itselleen 60 euron arvoisia lahjakortteja, esimerkiksi kylpylään tai illalliseen ystävien kanssa. Vapaapäivän tilalle pisterajalla 9 000 otettaisiin käyttöön esimerkiksi Holiday Clubin tai jonkun muun hotelliketjun lahjakortti, joka olisi 120 euron arvoinen. Rahapalkinnon pisteraja oli korkea, mutta myös rahapalkinto oli suuriarvoinen, jotta sen tavoitteleminen vaikuttaisi mahdolliselta, tiputettaisiin pisteraja 12 000 pisteeseen ja palkinnon arvoa laskettaisiin 300 euroon.

Avecran vuoden budjetoidun liikevaihdon ylittämisestä 5 prosentilla palkinnoksi olisi ehkä hyvä idea antaa yksiköille esimerkiksi lisäbudjettia virkistyspäivien pitämiseen. Eli olisi mahdollista poistaa henkilökohtaiset palkinnot tämän mittarin osalta. Kaikki työntekijät ovat olleet mukana myynnin tekemisessä vuoden aikana, joten myös kaikkia tulisi budjetin ylittämisestä palkita.

Työn alussa esiteltiin tutkimusta Rose:n (2011, 8-10) kirjasta ja siitä kuinka tutkimuksessa ei-rahallisen palkkion saanut testiryhmä paransi suoritustaan huomattavasti enemmän kuin rahallisen palkinnon saaneet. Tämä tulisi ottaa huomioon myös Boosterin palkintojen pohdinnassa. Vapaapäivä palkintona olisi hyvä poistaa. Haastatteluissa 7/8 ei pitänyt vapaapäivää kovinkaan mielenkiintoisena palkintona. Sen arvoa ei juurikaan pidetä sille asetetun pistemäärän vastaisena. Jos työntekijän palkka on 12 € per tunti, yksi työpäivä eli 7,5 tuntia, on vapaapäivä vain 90 € arvoinen. Kun taas Intersportin lahjakortti on 10 € ja rahallisesti merkit-

tävästi arvottomampi, mutta siihen tarvitaan vain 3500 pistettä vähemmän. Palkintojen lisäysehdotuksia haastattelujen pohjalta nousi esille monta, kuten esimerkiksi seuraavat. Illallinen itselle ja kahdelle ystävälle, arvo 60€. Rentouttava päivä Flamingo Spa -kylpylässä sinulle ja ystävälle, arvo 60€. Lahjakortti kauneudenhoitoon/hierontaan, arvo 60€. Holiday Clubin lahjakortti, arvo 120€.

## 5 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Avecran palkitsemisjärjestelmää Boosteria henkilökunnan mielipiteiden avulla. Teemahaastattelun avulla työn toiminnallisessa vaiheessa suoritettiin 5 kappaletta teemahaastatteluja ja saatiin yhteensä 8 henkilön rehellisiä mielipiteitä järjestelmästä. Teemahaastattelujen teemat suunniteltiin etukäteen yhdessä toimeksiantajan Avecran kanssa, jotta tärkeät osat järjestelmästä saatiin haastatteluissa esiin. Teemahaastattelujen toteuttamisen jälkeen tapahtui aineiston analysointi. Työssä todella otettiin huomioon kaikki teemahaastatteluissa nousseet mielipiteet, ajatukset ja huomiot järjestelmän eri osista. Teemahaastattelujen tuloksista pohdittiin järjestelmän heikkouksia, vahvuuksia, mahdollisuuksia sekä uhkia SWOT -analyysin avulla. SWOT -analyysin avulla syntyi muutamia kehittämisideoita esimerkiksi heikkouksien muuttamisesta vahvuuksiksi.

Työn tarkoituksena oli kehittää Booster järjestelmää henkilökunnan kanssa yhdessä, jotta järjestelmästä saataisiin motivoiva ja innostava. Tämän kautta henkilökunta saisi enemmän puhua omien yksiköiden ja koko yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Kehittämisideoita työstettiin opinnäytetyön tietoperustaa hyödyntäen. Kehittämisehdotukset työssä suunniteltiin alentamaan henkilökunnan kynnystä olemaan mukana järjestelmässä henkilökohtaisella panoksella, mutta myös nostattamaan tiimityöskentelyä ja tiimin palkitsemista. Osassa kehittämisehdotuksissa korostettiin myös aineettoman palkitsemisen keinoja, joita voitaisiin sisällyttää järjestelmään.

Työn kehittämisehdotukset ovat suora vastaus henkilökunnan mielipiteisiin ja toiveisiin, jotka tulivat esille teemahaastatteluissa. Kuukauden onnistuja-mittarin pisteidenannon selkeyttäminen esimiehille ja työntekijöille voisi tuoda lisäarvoa johtamisen toimiin yksiköissä. Parempi suunta pisteiden keräämiselle ja palkintojen jaoille voisi olla toimiva koko tiimin omat pistetili. Myös työntekijöiltä kaivataan panosta järjestelmään, kuten aiemmin tuli ilmi työntekijän tietopaketin huono lukemattomuus, joka kertoo myös työntekijöiden antaman panoksen heikkoudesta.

Avecran henkilöstöpäällikkö otti opinnäytetyön kehittämisehdotukset työn alle ensi vuoden Booster palkitsemisjärjestelmän suunnittelua varten. Avecralla on mahdollisuus ottaa kehitysehdoituksia käyttöön sellaisinaan tai muokattuna sen hetkisten tarpeiden mukaisesti. Työ kä-

sitteli myös paljon henkilöstöjohtamisen niin sanottuja pehmeitä puolia, joten järjestelmän kehittämisessä tällä mallilla vaarana voisi olla liiketoiminnan näkökulman vajavaisuus, joka tulee ottaa huomioon mikäli kehittämis ehdotuksia toteutetaan.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

- Argenti, P. 2009. Corporate communication. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Juholin, E. 2013. Communicare! - Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: MIF.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä - Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint.
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta - Osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Tammi.
- Ojasalo, K. & Moilanen, T. 2009. Kehittämistyön menetelmät : uudenlaista osaamista liiketoimintaan Helsinki: WSOY.
- Rose, M. 2011. A guide to non-cash reward. London: Kogan Page.
- Thomas, K. 2009. Intrinsic motivation at work - What really drives employee engagement. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Vammala: Tammi.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

### Sähköiset lähteet

Avecra Oy 2014. Viitattu 25.10.2014.

[www.avecra.fi/](http://www.avecra.fi/)

Aalto yliopisto 2012. Palkitseminen ja palkitsemistutkimus. Viitattu 08.12.2013

<http://rewardresearch.aalto.fi/fi/palkitseminen/>

Aalto yliopisto 2011. Palkitseminen ja hyvinvointi. Viitattu 29.10.2014

[http://rewardresearch.aalto.fi/fi/studies/palkitsemisjarjestelmien\\_vaikeavuus\\_kunta-alalla-tietopankki/palkitseminen\\_ja\\_hyvinvointi/](http://rewardresearch.aalto.fi/fi/studies/palkitsemisjarjestelmien_vaikeavuus_kunta-alalla-tietopankki/palkitseminen_ja_hyvinvointi/)

Elo, Ervasti & Kuokkanen 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Viitattu 5.12.2013.

[http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran\\_uurtaja/Documents/Hyvinvointi\\_raportti\\_TTL.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran_uurtaja/Documents/Hyvinvointi_raportti_TTL.pdf)

Helms Marilyn, M. & Nixon Judy 2010. SWOT analysis - where are we now?: A review of academic research from the last decade. Viitattu 13.11.2013.

<http://search.proquest.com/abicomplete/docview/758229537/141B716B89D1EA89164/1?accountid=12003>

Hr Solutions Finland Oy 2014. AVECRA. Viitattu 29.10.2014.

[https://www.hrsolutions.fi/avecra/avecra\\_tyopaikkana.html](https://www.hrsolutions.fi/avecra/avecra_tyopaikkana.html)

Moisio, Sweins & Salimäki 2006. Miten palkitseminen muuttuu Suomessa - palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet. TKK. Viitattu 09.12.2013.

[http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/1\\_2006palkitseminen.pdf](http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/1_2006palkitseminen.pdf)

Scott Jeffrey 2010. The Benefits of Tangible Non-Monetary Incentives. Viitattu 11.11.2013.

<http://www.businessgroupinc.com/pdfs/the%20benefits%20of%20tangible%20non%20monetary%20incentives.pdf>

Julkaisemattomat lähteet

AVECRA Oy 2013. Booster - Työntekijän tietopaketti, A. Viitattu 15.11.2013.

AVECRA Oy 2013. Booster - Esimiehen tietopaketti, B. Viitattu 15.11.2013.



Avecra Oy 2014. Sisäiset tiedotteet ja lehtiset. Viitattu 25.10.2014.

## Kuvat

Kuva 1: Työhyvinvoinnin toimenpiteet. (Työterveyslaitos 2014.) .....	11
Kuva 2: Palkitsemisen kokonaisuus. (Niilo Hakonen 2011.) .....	12
Kuva 3: Palkitsemisstrategia. (Aalto yliopisto 2012.) .....	17
Kuva 4: Liikuntapassi Booster (Avecra 2013.).....	22
Kuva 5: Palkintotaulukko Booster (Avecra 2013.) .....	22

## Kuviot

Kuvio 1: Boosterin SWOT -analyysi.....	30
--	----

## Liitteet

Liite 1 Haastattelumalli.....	45
-------------------------------	----

## Liite 1 Haastattelumalli

Haastattelumalli  
Henkilöstöhaastattelu  
Avecra Oy  
Booster

### Henkilötiedot

Ikä  
Sukupuoli  
Yksikkö  
Muissa yksiköissä Boosterin aikana?  
Kauan olet työskennellyt Avecralla?  
Onko käytössäsi Avecran sähköpostitili?

### Boosterin nykytila

Millainen kuva sinulla on Boosterista?  
Mitä Booster sinulle merkitsee?  
Tuntuvatko sen tavoitteet mahdollisilta saavuttaa?  
Jos ei, miksi?  
Mitkä tavoitteet ovat sinulle helposti saavutettavissa?  
Mitkä vaikeasti?  
Onko jotakin mitä et Boosterissa ymmärrä?  
Ovatko palkinnot mielestäsi hyviä?  
Motivoivatko ne ottamaan osaa?

### Informointi

Perehdyttikö esimiehesi sinut Boosterin käyttöön?  
Jos ei, kuka?  
Miten Booster näkyy oman yksikkösi arkityöskentelyssä?  
Luetko aina kaikki tiedotteet jotka koskevat Boosteria?  
Onko tiedotus mielestäsi toimivaa?  
Tiedotustapa sekä sen toistuvuus?  
Kuinka usein käyt Boosterin omalla netti-sivulla?  
Millä tavalla sinä haluaisit saada tietoa Boosterista?

### Boosterin tulevaisuus

Onko jotakin asioita mitä haluaisit lisätä/poistaa?  
Miksi?  
Mitkä asiat motivoisivat sinua ottamaan osaa enemmän?  
Palkinnot, mittarit?